الإدارة الاستراتيجية



د. زيد منير عبوي

الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية

تأليف

د. زيد منير عبوي

الطبعة الأولى

1427هـ -2006م



دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر (2006/2/491)
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2006/3/481)

351,0072
عبودي،زيد منير
الإدارة الإستراتيجية
عمان :دار كنوز المعرفة، 2006.
(175) ص.
ر.إ: (2006/3/481).
الواصفات:إدارة عامة// استراتيجية التنمية// التخطيط الاستراتيجي

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية



دار كنوز المعرفة

للنشر والتوزيع

الأردن – عمان –وسط البلد –مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس: 0096264655877- موبايل : 00962795525494 –ص.ب 712577 عمان
Email: dar_konoz@yahoo.com

<u>قائمة المحتويات</u>

قائمة الأشكال

المقدمة

دراسة الإدارة الإستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات , إذ تحتاج إلى خلفية متكاملة عن مبادىء الإدارة ووظائفها , وأسس المنظمات وأنشطتها , فصاغة الإستراتيجية يحتاج إلى مخططين إستراتيجيين يملكون الفكر العميق والقدرة الكافية على الربط ما بين العوامل والمتغيرات والموارد والإمكانية والعمل الدؤوب من أجل مستقبل أفضل للشعوب , تطبيق هذه الإستراتيجية يحتاج بالضرورة الى إداريين إستراتجيين يمتازون بالكفاءة العالية والدراية والمرسى على الصعيد الفكري والتطبيقي والقدرة على التنبؤ بناء على الخبرات المتراكمة المدروسة.

وقد برزت الإستراتيجيات بمزيد من الإهتمام في العقد الأخير من القرن العشرين لإسباب متعددة أهمها الأزمات الإقتصادية التي مر بها العالم العربي بعد إرتفاع اسعار النفط وحرب أكتوبر 1973 , وما خققته اليابان في إستراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية على حساب الصناعات الامريكية والأوروبية, وذلك بعد أن كان التركيز الكلي في الستينات والسبعينات في القرن الماضي على المهام الوظيفية للإدارة , فقد شهدت السنوات الأخيرة من السبعينات واوائل الثمانينات من القرن العشرين تحولاً وتركيزاً على الإستراتيجيات العامة والوظيفية.

والكثير منا يسمع أو يقرأ أو يتداول مع أحد الأقارب أو الأصدقاء عن الأمور الإستراتيجية في الحياة أو في بعض شؤون الأسرة , وكم أطلت علينا وسائل الإعلام بأنباء براقة عن التخطيط الإستراتيجي والقرارات الإستراتيجية, وضرورة رفع الإنتاجية في منظمات قطاع الإعمال العام أو الخاص .

وقد قسم هذه الكتاب إلى تسمع فصول كما يلي :-

الفصل الأول : وتشمل نشأة الإستراتيجية وتطورها , وذلك بالتعرف على نشأة الإستراتيجية والنماذج الجيدة لإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني : ويشمل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية , وذلك بالتعرف على تعريف بالإدارة الإستراتيجية ومفاهيم ومصطلحات الأساسية بالإدارة الإستراتيجية وتطور مفهومها وأهميتها وايجابيات التي تعود على المنظمة والأفراد عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومستويات الإدارة الإستراتيجية ونماذج عمليتها ومحدداتها.

الفصل الثالث : ويشمل الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام , وذلك بالتعرف على نظرة تمهيديه عليها والعوامل التي اقتراحها (سوزان والتر) و(بات شوث) في الإدارة الإستراتيجية , والعوائق التي يواجهها الإداريين عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جهاز القطاع العام والتفكير الإستراتيجي وخصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي.

الفصل الرابع : ويشمل عمليات الإدارة الإستراتيجية , وذلك بالتعرف على نظرة تمهيدية عليها , والتعرف على المنظمة التي تفتقر الى الخبرة السابقة في الإدارة الإستراتيجية يمكن اتباع الخطوات التالية ومعرفة وجهين النظر للنظرتين المهمين في صياغة الأهداف الإستراتيجية وثم تحليل قوي المنافسة ومعرفة نموذج (Austin) لتحليل الصناعة والمنافسة والعوامل والمتغيرات الخاصة بسلوك المستهلك.

الفصل الخامس : ويشمل التخطيط الإستراتيجي , وذلك بالتعرف على تعريف التخطيط الإستراتيجي ومبرراته والإتجاهات الرئيسية لمدير العام بتهيئة المسرح الداخلي في المؤسسة للمشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي الجديدة.

الفصل السادس : ويشمل الإدارة الإستراتيجية في التنمية الإدارية , وذلك بالتعرف على المسائل الهامة في إستراتيجية التنمية الإدارية ,

والأسباب الرئيسية لعدم تكامل عناصر الإستراتيجيتها والعوامل التي أدت الى التمايز في إستراتيجتها وبناء طاقة إستراتيجية لإدارة التنمية الإدارية ومرتكزاتها الأساسية ومهام الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الحكومية وفوائدها , والتعرف على أثر تطبيقات مفهوم الإدارة الإستراتيجية في أداء المنظمات الحكومية وصياغة الخطط الإستراتيجية والمؤسسات العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية والعوامل التي تحددها أهداف المؤسسة العامة وادوار المؤسسات التنموية الإدارية في ظل الإدارة الإستراتيجية وايضاً البرامج لها , وتصميم إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجيات المنظمة وتطبيق إستراتيجية (SWOT) على معاهد التدريب , والتحدث عن النجاح الإستراتيجي وقياسة ووجهة نظر كلاً من (Golds) و (Litterer) في اتجاهات النمو , وخطوات نجاح الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية للتنمية الإدارية وإستراتيجية التنمية الإدارية اللأزمة لتحقيق الشفافية الإدارية.

الفصل السابع : ويشمل أنماط الإدارة الإستراتيجية والإداعية , وذلك بالتعرف على انماط الإدارة الإستراتيجية وبئيات العمل وإستراتيجية الإدارية الإستراتيجية الملائمة والمناسبة وإستراتيجية الأبداع التنظيمي والبدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية العليا وأنواع إستراتيجيات التوسع ونقاط الضعف والقوة للتوسع واستراتيجيات التراجع والبدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية الدينا وعلى مستوى الفروع والعوامل المهمة في تقييم البدائل الإستراتيجية.

الفصل الثامن : ويشمل تحويل الإستراتيجية من العلوم العسكرية الى عصر العولمة , وذلك بالتعرف على الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمة وإستراتيجيات الإعمال المفيدة في الإدارة الإستراتيجية.

الفصل التاسع : ويشمل دراسة حالات على الإدارة الإستراتيجية , وذلك بالتعرف على أولاً دراسة حالة على شبكة التلفزيون بالكوابل ومنها

معرفة شبكة (CNN) والبرامج والقوى البشرية لشبكة (CNN) والعوائد المالية من الأشتراكات والدعاية والاعلان وتلوين الأفلام غير الملونة.

وثانياً دراسة حالة على إدارة سلسلة التزويد والشبكات في ما بين المؤسسات (السلسلة الإستراتيجية) ومنها معرفة نظرة تمهيدية عليها وخلاصة المتدخلون كلهم في السلسلة في الحصول على تنازلات من قبل المذودين وعيوب الإستراتيجية من هذه التنازلات ومعرفة أهداف الندوة لهذه الدراسة.

ومعرفة ثالثاً دراسة حالة على رؤية إستراتيجية الولايات المتحدة وإستراتيجية الاحتواء الجديدة ومنها نظرة تمهيدة عليها وركائز الإستراتيجية لكنتون الإحتوائية المتشددة ومعالم ومراحل الإستراتيجية الجديدة للولايات المتحدة , ورابعاً دراسة حالة على الطيران المدني في دبي مركز متطور لبناء فرق العمل لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .

الفصل الأول : نشأة الاستراتيجية وتطورها

- نشأة الإستراتيجية.
- نماذج الجيدة لإدارة الإستراتيجية.

نشأة الإدارة الإستراتيجية

يلاحظ ان مفهوم الإستراتيجية قديماً من الفكر البشري , حيث تميد جذور الإدارة الإستراتيجية إلى الحضارة اليونانية القديمة التي اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategin) التي تعني علم الجنرال (Strategoes) , وتفيد الإستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفرة التاريخية ان كلمة (جنرال) تصف شخصية مكونه من ثلاثة أبعاد :

البعد الأول : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة , حيث أن الوصف الوظيفي للدورة هو أختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة منافسية من نوع ما . أن المعنى الذي يكمن خلف هذه الفكرة ينطلق من حقيقة كبرى وهي أن المعارك تكسب أو تخسر لأن الجنرالات الذين يريدونها يتخذون قرارات صحيحة أو خاطئة في عملية توظيف الكم والنوع المناسب من الإمكانيات لدعم الجيوش على مسرح العمليات الفكرية (الربط بين الهدف وإمكانيات الجنرال الإستراتيجية في عملية إتخاذ القرار).

فالجنرال يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبيعة العامة (الإستراتيجية) التي تعتمد على قدرته على توظيف عقله الإستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الإمدادات سالكه وخلف وادامة الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة المفاجئة واقتناصها عندما تسنح (العقل الإستراتيجي ذو الأبعاد المتعددة).

البعد الثاني : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم انه ليس في فراغ وان قوى آخرى في المسرح الاوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ الشخص الذي يدرك جيد أن عليه ان يرقب المشهد لكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة ويقترب منه أو يتبعد دون السقوط في أحدى حوافه الخطرة . كما أنه يراقب ويتابع يتصنت بأذن حساسة على مايجري من

مداولات إستراتيجية عند الخصوم وعند الحلفاء في ساحة المعركة على حد سواء . أن تحقيق أهدافه يعتمد على قدرته على أداء الأدوار التالية:-

1 - كيف يفاوض قيادته لتزويده بما تحتاجه قواته من دعم وفي الوقت المناسب.

2 - كيف يمارس دون في تحفيز قواته في ساحة المعركة بحيث يشكل منهم نسجاً واحداً يقاتل دون لكل.

3 - كيف يناور لجدن الأخرين لعقد التحالفات للتأثير في مجرى المعركة لصالحه.

4 - كيف يحدد بدقة نقاط القوة ونقاط الضعف لديه ولدى اعداءه في ساحة المعركة.

5 - كيف يمارس المناورة العسكرية الإستراتيجية في الإجواء السياسية والبئية المحيطة به.

6 - كيف يفاوض اعداءة لتحقيق أكثر الشروط ملائمة لتحقيق السلام ووقف الحرب.

البعد الثالث : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقاً بالزمن وبمتى يجب أن يتصرف , فهو يدرس خططه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

مما يتضح من ما تقدم سابقاً أن اليونانين القدامى فهموا الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف وتعني ايضاً النظرة الواسعة بعيدة المدى.

أما في القرن العشرين ورغم أن جذور الإستراتيجية قديم في التاريخ , إلا أن الأهتمام الفعلي بها خارج اطار الحروب والجنرالات الذين يقودونها لم يظهر الاخلال الاربعين سنة الماضية . فقد أخذ رجال الأعمال والباحثون بايلاء هذا المفهوم أهتمامهم المتزايد أبتداء من خمسينات القرن العشرين ,

وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأخذ المشهد العالمي يتكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالإستراتيجية أو علم الجنرال كما عرفه قدامى اليونانيين بأنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لإتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة.

وظهر في الممارسة أن (الإدارة الإستراتيجية) توفر للمؤسسة اسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيل وذلك بإستخدام الإمكانات المتاحة بواسطة نظام محكم لإتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع ويعود الفضل في تطوير هذا المفهوم وفي تطبقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين هما :-

الاول : موظف كبير في شركة التلفون والتلغراف الامريكية يدعي (Chester Barnard) .

الثاني : أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الامريكية يدعي (Alfred Chandler) .

هؤلاء استطاعوا دون تنسيق بينهما ان يكملا الدائرة , فالتجربة العلمية التي استقاها (Barnard) من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي المنهجي للأستاذ الجامعي (Chandler) وكانت انطلاقه الإدارة الإستراتيجية. واتفقاً على نقطة البدء التي جعلت تلك الإنطلاقية ممكنة : الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والعقلية الشمولية الإستراتيجية تشكل جميعاً القطب المركزي في الإدارة الناجحة.

أما الفكر الرئيسية التي تمحورت حولها اعمال (Barnard) فكانت ذلك الأهتمام برسالة المؤسسة , فيقول : إلى أن يستطيع المدراء في الإدارة العليا ان يوضحوا لماذا مؤسستهم قائمة وما هي رسالتها فلن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجه مؤسساتهم داخلياً وخارجياً . ومن دون أن يستطيعوا تقديم فكرة وأضحة عن سبب وجود مؤسساتهم وعن دورها ولن يكون بمقدورهم الاجابة على السؤال الهام الذي يطرحه

العاملون فيها : الى ماذا ستقضي جهودهم , وما الذي سيتحقق نتيجة لتلك الجهود في المستقبل؟

أما (Chardler) فقد نظر إلى الإستراتيجية نظرة أخرى واضاف بعد جديداً مختلفاً إلى أبعاد العملية الإدارية , فقد ركز كل نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالإداء الإستراتيجي للمؤسسة , ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجيهاتها باختلاف الإستراتيجيات المتبقية فيها , ومن هنا جاءت مقولته الشهيرة بأن البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها.

وفي بداية حقبة الخمسنيات من هذه القرن ظهر نماذج (الإدارة الإستراتيجية) حيث أخذت المؤشرات التمهيدية للنشاط الإستراتيجي في الإدارة بالتبلور التدريجي , كما ساهمت بعض الجامعات الامريكية وخاصة جامعة (Harvard) في عملية ابنات البذور الأولى لهذا التوجه . ثم أخذت فيما بعد مؤسسات الأعمال المريكية الكبرى والمؤسسات البحثية والإستشارية المرتبطة بها في تطوير هذه التوجه واختباره على أرض الواقع العملي في تلك المؤسسات واحتوت هذا الفترة من هذا القرن على مجموعة من النماذج الجيدة لإدارة الإستراتيجية وهي :-

أولاً : نموذج جامعة **(Harvard)** : يعد هذا النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية وفقاً لهذه النموذج : بأنه نموذج من المقاصد والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبقة المنتجات والخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.

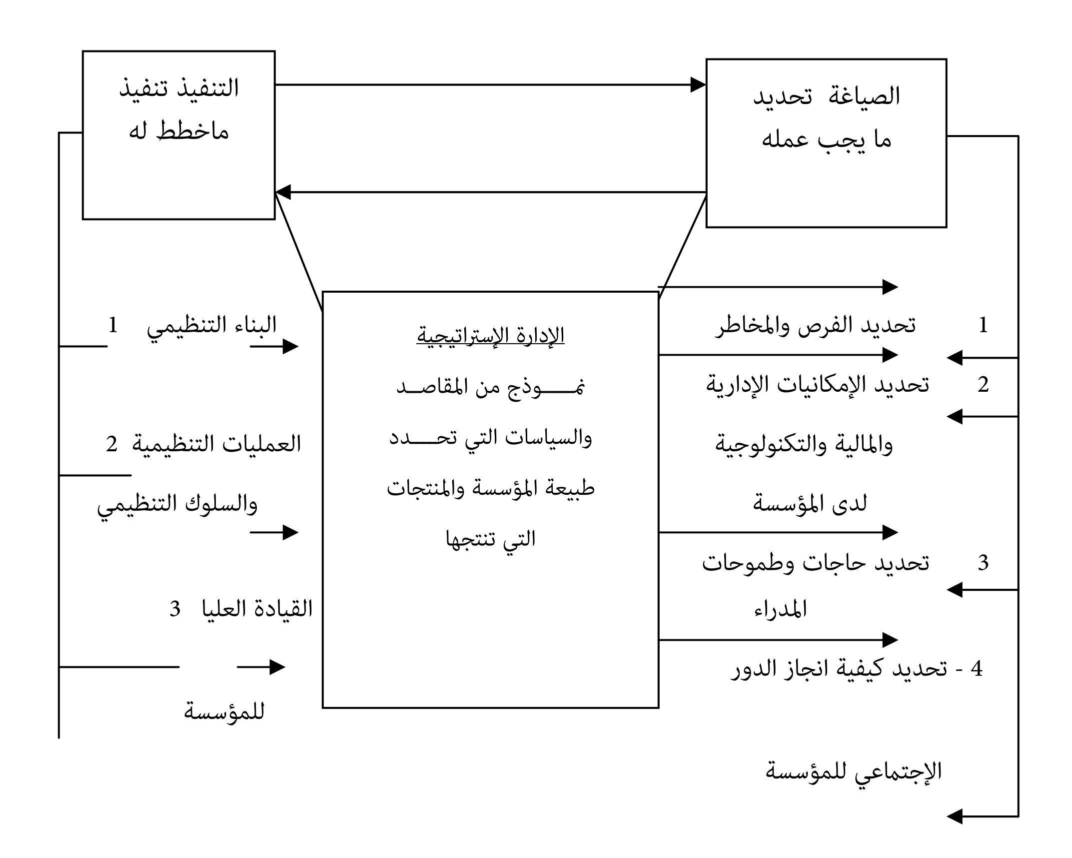
ويدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات الى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانيات وموزانتها مع مافي بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر مم يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الإستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة وما لدى

المؤسسة من عوامل قوة ضعف في بيئتها الداخلية يقسم هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين هما :

الأول : تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على إنجاز رسالتها واهدافها وسمى تلك بمرحلة نباء التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

الثانية : تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسماها بمرحلة التنفيذ.

يدل الشكل رقم (1) نموذج جامعة (Harvard) للإدارة الإستراتيجية.



يتضمن مرحلة البناء الإطار الإستراتيجي من خلال الشكل رقم (1) لنموذج (Harvard) للإدارة الإستراتيجية القيام بأربعة مهام رئيسية هي :-

1 - تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من الممكن للمؤسسة الأستفتادة منها في انجاح أعمالها في نفس الوقت الذي تحدد فيه المخاطر التي تعترض اقتناص المؤسسة لهذه الفرص.

2 - تحديد إمكانيات المؤسسة وقدراتها الإدارية والمالية والمادية والتكنولوجية في بيئتها الداخلية.

3 - معاينة والتأكد من ان الحاجات والطموحات المختلفة لفريق الإدارة العليا في المؤسسة لاتشكل عقبة أمام عمل المؤسسة.

4 - تحديد الكيفية التي ستنفذ المؤسسة من خلالها مسؤلياتها الإجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

وتقوم المؤسسة بعد التنفيذ بممارسة لأنشطة الثلاث التالية :-

1 - تحديد الكيفية التي ستكون عليها المؤسسة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له . ويتضمن هذا النشاط تحديد الكيفية التي ستقسم من خلالها الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد المسؤوليات الإدارية التي ستخول لإتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها وأهميتها.

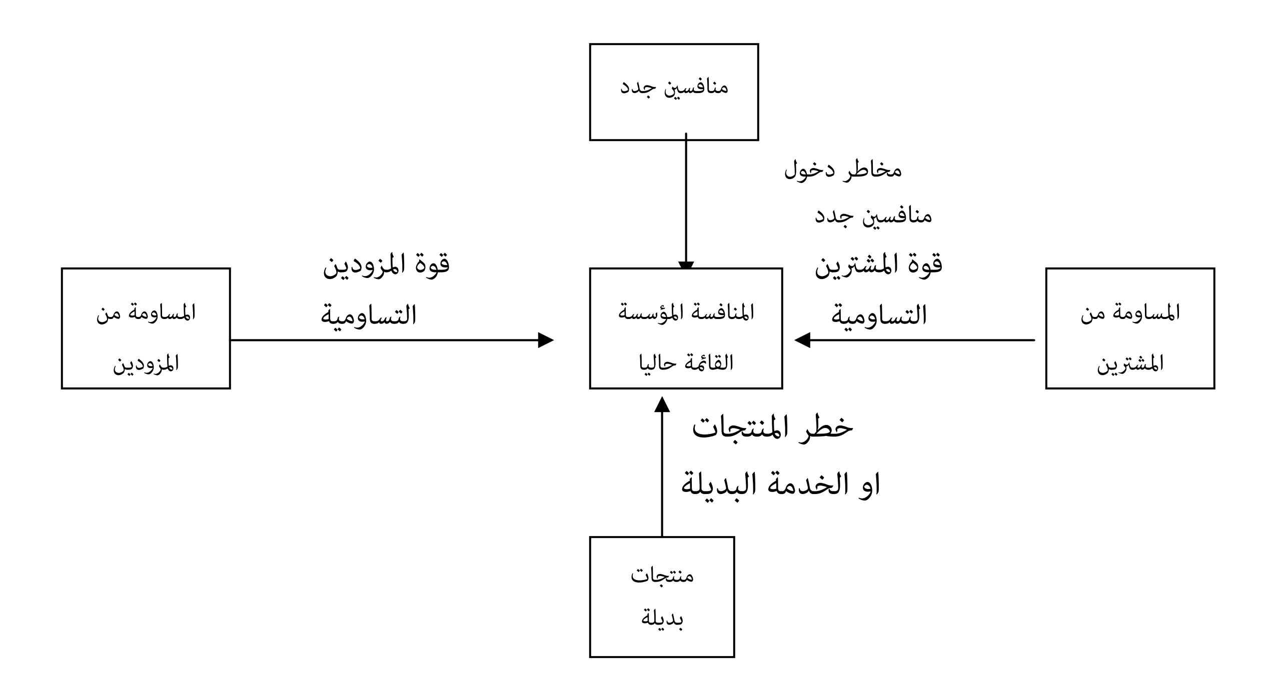
2 - بناء نظام من الإجراءات والخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المؤسسة كما وضعت في التنفيذ . ويشمل ذلك على تحديد ما يسمى باجراءات العمل المعيارية التي تبين الإجراءات المطلوبة لتسير عمل المؤسسة بطريقة تخدم إنجاز الأهداف الموضوعة.

3 - تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المؤسسة باتجاه إنجاز النتائج المرغوبة.

ثانيا : نموذج إستراتيجية التنافس **(Competitive Strategy)** :-

صاحب هذا النموذج هو أستاذ إدارة الإعمال في كلية إدارة الإعمال في جامعة (Harvard) , وهو (Michal Porter) الذي طورها من نماذج الإدارة الإستراتيجية . وهذه النموذج يظهر على أن المؤسسات العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية . ويضيف أن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية . ويعتقد أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي من العوامل التي

تؤدي الى نجاح المؤسسة أو فشلها . ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى كما في الشكل رقم (2) نموذج إستراتيجية التنافس.



من خلال شكل رقم (2) لإستراتيجية التنافس يلاحظ أن هذه القوى الخمس تحدد البيئة التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين اللعبة التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الأعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارساتها الإستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها . ومن أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة فأن عليها ان تدرك تماماً الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى ليس ذلك فحسب بل يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موضع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة في

وجه القدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمنها جميعاً ويحدد (porter) القوى الخمس على الوجه التالي :-

1 - القوة النسبية للمشترين.

2 - القوة النسبية للمرودين.

3 - التهديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى اسواق بيئة التنافس الحالية.

4 - تهديد المنتجات.

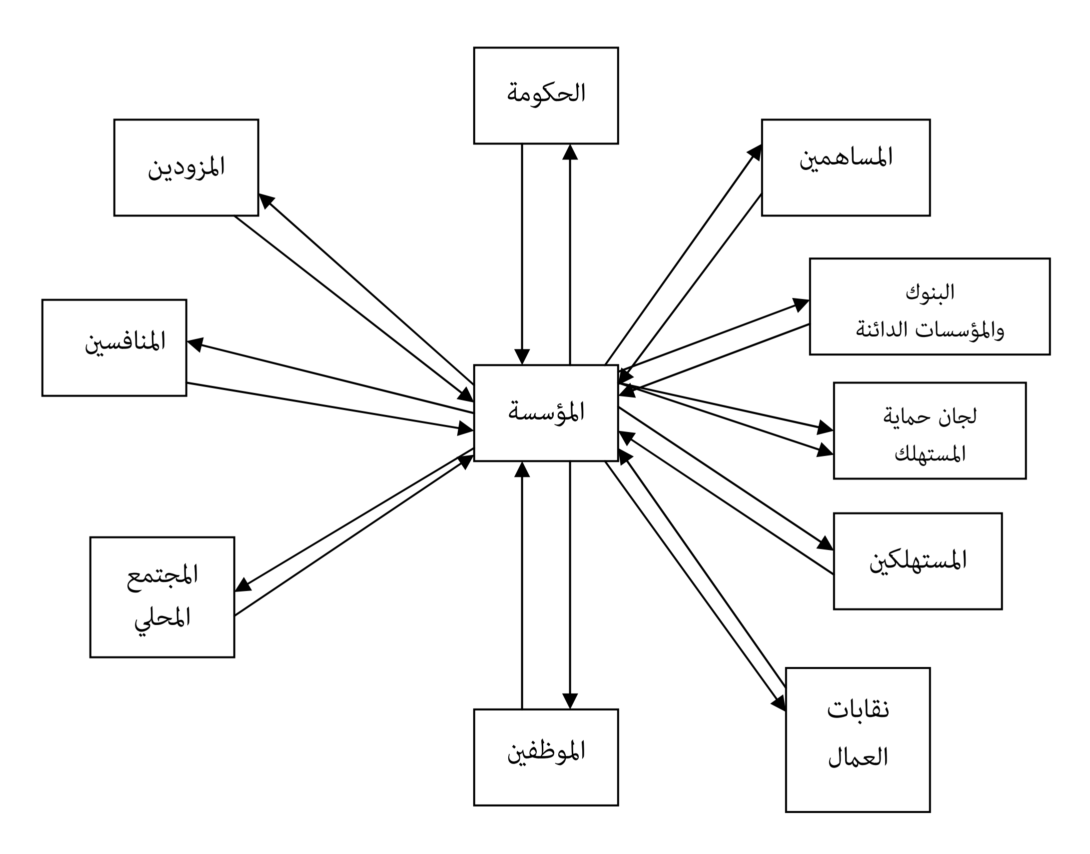
5 - مستوى التنافس الحالي بين المؤسسات القائمة في بيئة التنافسيه الحالية.

ثالثاً : نموذج اصحاب المصلح **(stakeholders)** :-

يدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى ايلاء أهتماماتهم الإستراتيجية إلى مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة . أن هذا النموذج يستمد فكرته الأساسية من النموذج الإداري التقليدي الذي يعرف المؤسسة العمل بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لفرض واحد وهو تعظيم الإستثمارات أصحاب رؤوس الأموال أو المساهمين في المؤسسة . ويضف هذا النموذج إلى ذلك أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة بل أن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر سلباً وايجاباً بافعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها.

أن على المؤسسة أن تأخذ بعين الأعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة . أن المنطق الذي يحكم طروحات هذا النموذج يحاول اعطاء صورة أكثر دقة لموقع المؤسسة في بيتها الإجتماعية العامة ويطالب المدراء على تحديد تلك المجموعات والمؤسسات والعمل على الإستجابة لمطالبهم المشروعة.

كما يبين الشكل رقم (3) خريطة اصحاب المصالح.



تعتبر المؤسسة محاطة بيئة خارجية مقعدة تتواجد فيها مجموعات من اصحاب المصالح الذين ينظرون الى المؤسسة انطلاقاً من مصالحهم الخاصة بهم ويقيمون اداءها الإستراتيجي المساهمين أصحاب المصلحة التقليدية في المؤسسة تعتبر الحكومة من خلال اذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة حيوية في المؤسسة . حيث في الحكومة مسؤولية قانتونية وادبياً عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها ومسؤولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لأفراد المجتمع بعيداً عما يسببه التلوث البيئي النتائج من نشاطات المؤسسة الإنتاجية.

رابعاً : نموذج عملية التخطيط :

يحاول نموذج عملية التخطيط جلب انتباه مدراء المؤسسات الى حقيقة تقليدية هامة وهي أن الجانب الأكثر أهمية في أداء المؤسسة هو الطريقة التي تتخذ فيها القرارات في مؤسساتهم . وأن النقطة الأكثر أهمية في البناء الإستراتيجي في المؤسسة هي إلى مدى تلتزم المؤسسة باتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق حالة من التكليف الإستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية . ان التركيز على الإجراءات في هذا النموذج يستمد أهمية من مشكلتين تتعلقان بقدرات البشر ومنهم المدراء على التصرف المناسب في الوقت المناسب وهي:-

الأول : أن لدى المدراء كبقية البشر قدرات محدودة على التفكير المنطقي المنظم دون أن يسبقه تحليل متعمق.

الثاني : أن المدراء لا يستطيعون مثلهم مثل بقية البشر ضمان أن يسلكوا الطريف الأنسب وبشكل دائم دون اللجوء إلى أجراء الدراسات المتعلقة سلفاً.

وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة متعمقة ضرورة لابد منها للتعويض عن مع النقص . تعتبر المدارس الإدارية المختلفة دائما تدعوا إلى أستخدام أساليب التخطيط التحليلي للقرارات قبل إتخاذها , واعتبرت وطيفة التخطيط في العملية الإدارية وظيفة يجب أن تمارس على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وأنها تتألف من مجموعة من الخطوات المتسلسلة التالية :-

1 - وضع أهداف المؤسسة على كافة المستويات.

2 - تحليل عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البدائل الإستراتيجية الموضوعة.

3 - وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الإستراتيجية.

4 - صياغة البدائل الإستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف.

5 - اختيار البديل الأمثل والأنسب من بين البدائل المتاحة.

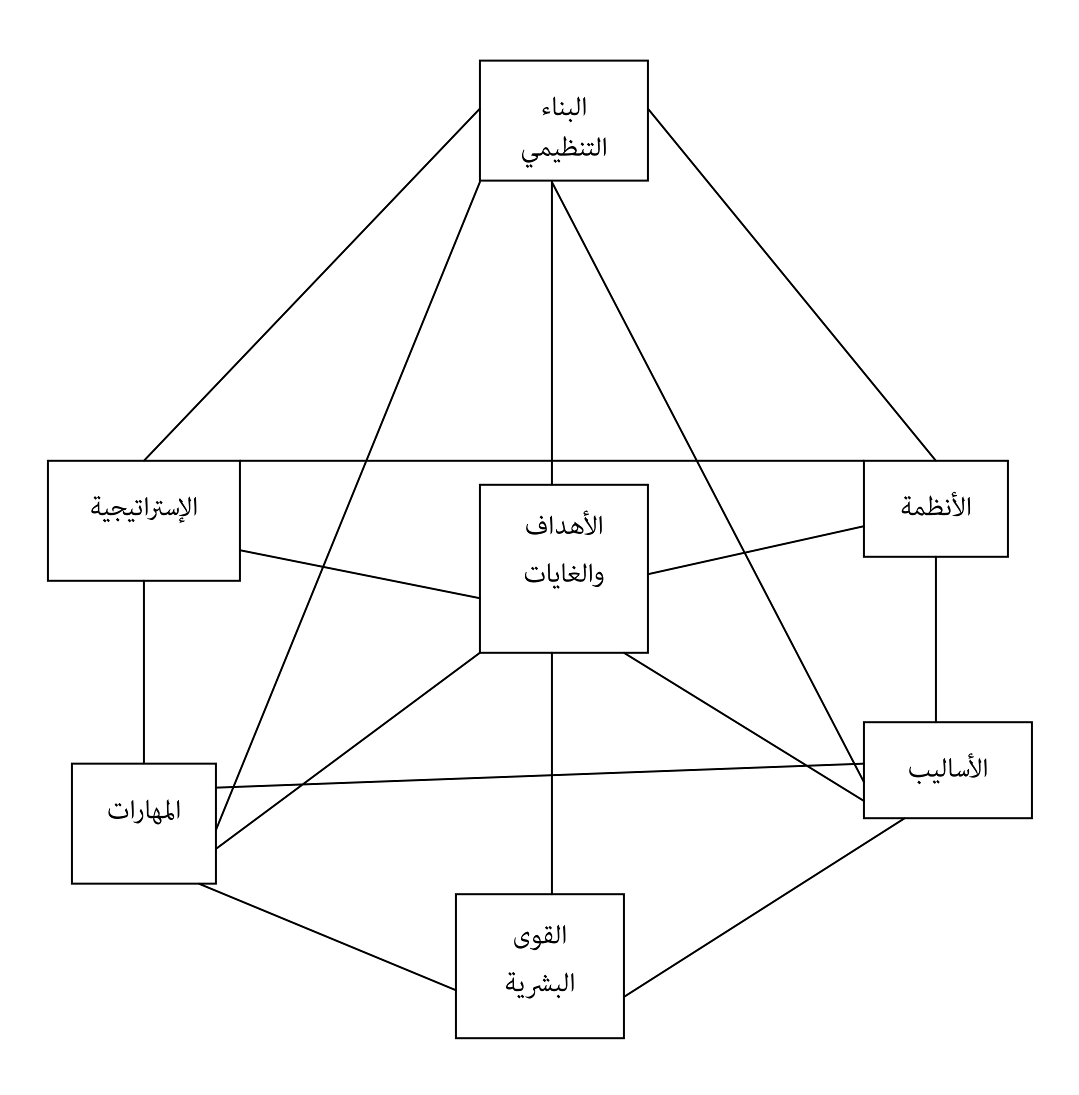
خامساً : نموذج الأبعاد السبعة **(7-S Framework)** :-

يشكل هذا النموذج محاملة من مبتكريه لسد الثغرات في نموذج التخطيط لذلك اعتبر امتدارا له . أن الشواهد تشير إلى أن التخطيط التحليلي المتقن لعملية إتخاذ القرارات لاتشكل ضماناً للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة . فكثير من الإستراتيجيات المتماسكة والقوية لم تترجم عملياً إلى برامج تنفيذية ناجحة على أرض الواقع . ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر مبتكري نموذج الأبعاد السبعة إلى أن الإدارة الإستراتيجية لاتشكل فقط من بعد واحد بغض النظر عن أهمية ذلك البعد.

بل الحقيقة تتضمن سبعة أبعاد كما يشير إلى ذلك (peters and waterman) في كتابهما الشهير البحث عن التميز الذي قدماً فيه نموذج الأبعاد السبعة.

ويمكن توضيح الأبعاد السبعة كما في الشكل التالي :-

شكل رقم (4)



- من خلال الشكل السابق يمكن شرح الأبعاد السبعة كما يلي :-

1 - structure : ويمثل الكيفية التي يتم من خلالهال إتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية.

2 - strategy : وتتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المعتمدة.

3 - systems : وتمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في احكام الرقابة على الخطوة الأولى والثانية اعلاه.

4 - styles : وتمثل الأساليب الإدارية التي يمارسها من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المؤسسة الوجهة الإستراتيجية المناسبة.

5 - staff : وتمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها.

6 - skills : وتمثيل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.

7 - superordinate : وتمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة باتجاة أنجاز المستقبل المؤمل أنجازه.

الفصل الثاني : مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

- تعريف الإدارة الإستراتيجية
- مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الإستراتيجية
- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- أهمية الإدارة الإستراتيجية
- ايجابيات التي تعود على المنظمة والأفراد عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- مستويات اللإدارة الإستراتيجية
- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية
- محددات نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية

تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل في طريقة للتفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية .

وقد تعددت التعريفات للإدارة الإستراتيجية حسب علماء الإدارة برؤي مختلفة , ومن بين هذه التعريفات ما قدمة هيجنز وفنسر Higgins & Vincize على أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف أنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها . ويرى جليوبك Glueck أن الإدارة الإستراتيجية تعنى بإتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها أو سقوطها وإحتفاءها , ومن ثم فهي تحرص على إستخدام الموارد المتاحة أفضل إستخدام وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

بينما يقول بورتر Porter أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالكفاءة التشغيلية التي تركز على الربط ما بين التفكير والنقد بين صياغة الإستراتيجيات وكفاءة التطبيق , أما توماس Thomas فيشير إلى أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتهاوالبيئة المحيطة بها في نفس الوقت.

أما توميسون Thompson واستركلاند Stricland فيعرفان الإدارة الإستراتيجية على أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاباتها على المدى البعيد , وإختبار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها , ومن وجهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل "عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري واشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد , والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها . في حين يعرفها تشاندلر Chandler على أنها : تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبين أدوار عمل معينة أو تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات التي يجب أن تحققها . أما كوتلر فيراها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

ومن خلال مطالبة هذه التعريفات نجد أن كل منها يركز على جانب ويهمل الجوانب الأخرى , فمثلاً نجد بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقة البيئة , ويركز البعض الآخر على اهمية رسالة المنظمة وغاياتها , في حين يركز آخرون على عملية أتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية.

وفي الواقع فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة في العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة.

والإدارة الإستراتيجية هي ايضاً وظيفة المدير الإستراتيجي , لأن الإستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهمام الإدارة العليا في المنظمة . فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها , وتحليل الخيارات (البدائل) الإستراتيجية المتاحة , وإختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة.

والإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي (العملياتي) في عدة اوجه . فمن ناحية تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي , وتوسيع لنطاقة , وإغناء لأبعادة. والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم في عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها , وذلك لأن الإدارة الإستراتيجية تعني ايضاً إدارة التغير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية , وإدارة الموارد , وإدارة البيئة في نفس الوقت . ولهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد , وأي أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية خلق هادفة, في حين أن التخطيط الإستراتيجي هي عملية تنبوء لفترة طويلة الأجل , وتوقع لما سيحدث ,وتخصيص للموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذين تحدده الخطة.

والمشكلة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر هي الفشل في التمييز بين التخطيط Planning وبين صنع الإستراتيجية Stsategizing قالتخطيط يتعلق بالبرمجة وليس بالأكتشاف كما أن التخطيط للتقيين Teclnocrats في حين أن الإستراتجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمران .. وقد تجاوزت الإدارة الإستراتيجية اليوم ما كان يعرف في الإدارة التقليدية على أنه تناقض أو تعارض في أساليب العمل الإداري , كالتناقض بين المحلية والعالمية في التركيز على حصة المنظمة في السوق , أو في معايير النوعية بين المركزية واللأمركزية , وبين التنظيم الرسمي والغير رسمي ... الخ حيث أن الإدارة اليوم هي مزيج من هذه المفاهيم وغيرها التي كانت تبدو وكأنها خيارات مستقلة ذات بعدين مختلفين تماماً.

خلاصة القول , فإن الإدارة الإستراتيجية هي بحد ذاتها عملية ابداعية, عقلانية التحليل , وحدسية التصور الإنساني , وهي ايضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة , والقدرة على مواجهة تحديات

بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر.

مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية كغيرها من العلوم الأخرى لها مصطلحاتها الخاصة بها , لذا فمن المفيد عرض بعض هذه المفاهيم لتوضيح بعض الجوانب المختلفة في الإدارة الإستراتيجية :

- الرسالة Mission : هي الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة , كما تحدد الأهداف والأغراض الأساسية للمنظمة.

- الهدف Objective : وهو أمل تسعى المنظمة الى تحقيق في الأجل الطويل والذي يترحم معنى الرسالة الى مستويات مرغوب فيها قابلة للتحقيق , والذي يجب أن يكون قابل للقياس والبساطة والوضوح في صياغته.
- الغاية Goal : هناك خلط بين الهدف والغاية عند بعض الكتاب , فالغاية هي هدف قصير الأجل أو نتيجة قصيرة الأجل . بينما يهى آخرون بأن الغاية تعتبر مفهوم أكثر إتساعاً من الهدف.

- السياسات Policies : هي إشارات عريضة لها صفة الإستمرارية غير المحددة بإطار زمني , وقابلة للتفسير حكمها حكم الأهداف فهي تفصيلات وليست قرارات.

- الإستراتيجيات Stiatcgics : هي خطط لها مقوماتها في إمكانيات مادية وبشرية محددة بإطار زمني معين تسعى الى تحقيق سلوك معين نحو الاهداف.

- إستراتيجية الإدارة Management : هي عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية ومن أجل تاكيد بقاء التنظيم.

- التخطيط الإستراتيجي Staetegic Planning : وهو الذي يتوقع حال المستقبل وبالتالي يعمل على الأستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل.

- صياغة الإستراتيجية Strategic Formalation : وتعني إيضاح وتمهيد الطرف الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها , ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها , وتوجه جهورها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وبما يسهم في إنتاج وإختيار البديل المناسب.

- المراجعة الإستراتيجية Strategic Revien : وهي الخطوة الاخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية لقياس الادارة الفعلي وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

يمكن تلمس المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها في ميدان الأعمال من خلال تتبع مسار إستخدام وتطبيق مفهوم الإستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال.

إن جذور مصطلح (الإستراتيجية) تعود الى الأصل الأغريقي Strategia والتي تعني (فن الحرب) , وبناء على ذلك فإن نقل هذا المصطلح الى حقل الإدارة سيعين بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة أو القيادة) فالإستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ويبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في عام 1951 وذلك عندما أشار نيومان Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الإقتصادي.

وفي الستينات وضع كلا من آنسوف وكريستيانسن وأندوز Andrews, Christianser, Ansoff الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وذلك عن طريق تحديد الحاجة الى فرج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية.

ويحتل العمل الرائد لاندرو Kenneth Andrews في كتابه The concept of corporation stiotyg مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية حيث يعرف Andrews في كتابه الإستراتيجية على انها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (تحديد عناصر القوة والضعف) وبين ما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية).

وقد إستخدم Andrews المدخل المعروف uni-direction الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي , إختبار وتطبيق الإستراتيجية , إن جوهر هذا المدخل الذي يعرف بمدرسة التصميم يعتمد على أساس النظر إلى الإستراتيجية على أنها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية . وفي الغالب يستخدم تحليل (SWOT) أي تحليل عناصر القوة والضعف , الفرص والمخاطر , لتحقيق هذا الغرض . وقد ستهم كتاب آخرين مثل Scholes , Mintzberg, Smow وغيرهم في تطويرالإدارة الإستراتيجية نظرية وتطبيقاً.

وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وعلى رأسها مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (BCG) , ومضمونه شركة جنرال الكتريك (GE) ونموذج Mckinsey للمتغيرات السبعة والخاص بتطبيق الإستراتيجية , بالاضافة لأدرات ومداخل أخرى أقل استخداما . هذا وقد احتل نموذج Ardsews مكانة بارزة منذ البداية إلا أنه لم يقدم الا أضواءاً قليلة حول كيفية تقسيم عناصر المعادلة الآنفة الذكر بصورة إنتظامية , كما لم تعد نماذج تحليل محفظة الأعمال وغيرها من الادوات التحليلية كافية في مواجهة تعقيدات بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة في مطالبها وتحدياتها.

وبالرغم من ذلك فإن التحول الجوهري عن نموذج مدرسة التصميم لم يحصل إلا مع بداية الثمانينات من القرن الماضي , وذلك من خلال نموذج جديد قدمه Michal E Porter وجوهر هذا النموذج يعتمد على أساس أن هيكل

الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها , ويضع السياق لسلوك الشركات , أي لإستراتيجياتها . وفي داخل الصناعة توجد قوى او عوامل هيكلية اطلق عليها Portes (العوامل الخمسة) والتي تحدد معدل ربحية الصناعة, ولها تأثير فعال على الأرباح المتحققة لإستراتيجيات الأعمال المشتركة.

وقد أهتم Portes بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية ومكوناتها وبالإستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة. وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي . وقد قام باحثين آخرين في دراسة كيفية إمتلاك توليفه من العناصر التي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية إستراتيجية , كذلك فقد انشغل آخرين في إختبار نموذج Poster , وبتحديد درجة صدق الإستراتيجيات التي كشف عنها.

إلا أن ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم المنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها والتي غيرت أتجاه تطبيق إستراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على المهارات والموراد التنظيمية , وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموراد.

وقد كان انبثاق نظرية الموارد محاولة أخرى للمساعدة في ربط المداخل التي تبدو لحد بعيد متباعده , وذلك في إطار تسوية كاملة مع النموذج الأصلي الذي قدمه Andrews لعملية الإدارة الإستراتيجية وللمنهجية العملية لصنع وتطبيق إستراتيجية الأعمال . ومدخل الموارد يرتكز - عموماً - على التقييم الدقيق للموارد وللقدرات التنظيمية بإعتبارها قلب الميزة التنافسية والموقع التنافسي للمنظمة وذلك في ضوء تأثير عوامل أساسية وهي : الطلب , والندرة والملائمة.

ومن جهة أخرى , يلاحظ وجود اتجاه متزايد بين العلماء والباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية على إعطاء المزيد من الأهتمام لعمليات تطبيق الإستراتيجية بكفاءة وفعالية على أساس أن تطبيق الإستراتيجية يكون غالبا

أكثر صعوبة من صياغتها . وهذا الأنشغال الكبير بتطبيق الإستراتيجية على مختلف مستوياتها يرتبط عادة بالتغيرات الديناميكية ذات السرعة الهائلة في بيئة الأعمال , وكيفية مواجهتها , كما يعود الى إشكالية نموذج الإدارة الإستراتيجية والذي يتصف لحد ما بكونه أقل ديناميكية مما يجب وضرورة حل هذه المشكلة.

وحيث أن الأهتمام بفعالية الإدارة الإستراتيجية , وكفاءة تطبيق إستراتيجية الأعمال يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي للعمل الإداري , فإن ظهور أدوات جديدة مثل إعادة هندسة العمليات (الهندرة الإدارية) والإدارة النوعية الشاملة (إدارة الجودة الشاملة TQM) وغيرها يكون على الأرجح من اجل ضمان المزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والأختبار الإستراتيجي.

وعليه يمكن أن نستنتج بأن أساسيات النموذج الأصلي للإدارة الإستراتيجية لايزال يعمل في الواقع , وأن التصور الذي حصل في مفهوم الإدارة الإستراتيجية وإن كان يرتبط بتطور مفهوم وأدوات تطبيق وظيفة التخطيط , وتطور هذه الوظيفة الى تخطيط إستراتيجي . وتطور التخطيط الإسترايجي الى مفهوم الإدارة الإستراتيجية , فإن الفكر الإستراتيجي الإداري مثل أيضاً تطور الجهود النظرية والتطبيقية لتحسين نموذج الإدارة الإستراتيجية , سواء من خلال تقديم أدوات تحليلية جديدة أو أعادة صياغة النموذج من جديد في كل مرحبة استجابة لمتغيرات بيئة الأعمال , وتلبية للحاجات الملحة والجديرة للإدارة العليا.

إنطلاقاً مما سبق نجد أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لايزال في مرحلة إنضاج وتطوير مستمر وذلك رغم الفترة الطويلة نسبياً لظهور هذا التخصص وتطبيقه من قبل منظمات الأعمال , واصحاب الخبرة والإستشارات الإدارية والدراسات التطبيقية التي ظهرت وهذا التطور

الموضوعي للحقائق . كذلك يمكن ان نستنتج أيضاً بأن الإدارة الإستراتيجية لاتقدم لنا نموذجاً معيارياً محدداً, بل تقدم بنية منهجية متطورة , ومرتبطة بتساؤلات ومتغيرات البيئة , إذ لا توجد هناك اجوبة تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي , وضع للقرارات الإستراتيجية في مرحلة إستكشاف للحاضر والمستقبل أو التأثير فيه على الأقل يهدف التأكد من فرص البقاء او النمو , أو التوسع في ميدان الأعمال.

هذا ويرى عبد الحميد المغربي بأن إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية توضح بأن الفكر الإدارة في هذا السياق تطور من خلال المراحل الأساسية التالية:

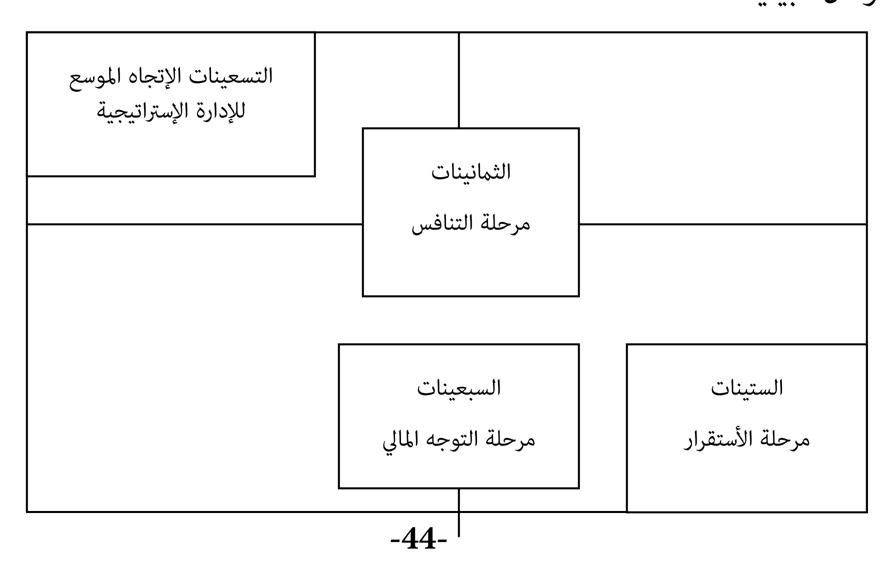
1 - التوجه بالتخطيط طويل المدى : وهي فترة الستينات من القرن الماضي , حيث كان التركيز ينصب على إتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات , وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي , أو بانتاج استراتيجية لتنويع المنتجات , أو إستراتيجية لتخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي ومن ثم كانت إستجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية . ويمكن بالتالي تسمية هذه المرحلة بمرحبة (الفترة الخافتة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية وذلك نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسية وابعادها الجوهرية.

2 - التوجه الإستراتيجي المحدود : حيث ركزت هذه المرحلة على الإنطلاق من التخطيط طويل المدى الى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف وتالقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبوء , والأختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر , والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

وهذه لمرحلة تعد بمثابة حلقة الوصل او الوسط بين المرحلة الأولى التي أهتم الفكر فيها بالتخطيط بعيد المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة المدى, وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الأهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع . لذلك فقد شغلت هذه المرحلة فترتي الستينات والسبعينات من القرن الماضي وبالتالي يمكن تسميتها بمرحلة (الفترة المنيرة) لدراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية , إذ بدأت فيها تتفتح الرؤيا لما هية الإستراتيجية , وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة للتطبيق . ومزايا بنائها على المدى البعيد.

3 - التوجه البيئي : حيث اهتم الكتاب والخبراء خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية وذلك بهدف التعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات إذ لوحظ بأن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة , وتركز الأهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين , فتركزت الأهتمامات بالتالي على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وذلك نظراً لتعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة الدعوات إلى تدعيم الدور الإجتماعي في المنظمات , وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة . ويمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة الفترة الزاهية لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

والشكل رقم (5) التالي يبين العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية.



ومن خلال الشكل السابق تبين أن مرحلة التوجه البيئي تشمل المراحل الفرعية الآتية :

أ - مرحلة الستينات (مرحلة الإستقرار) وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة إستقرار بيئي.

ب - مرحلة السبعينات (مرحلة التوجه المالي) أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها وفي هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية.

جـ - مرحلة الثمانينات (مرحلة التوجه التنافسي) وزاد فيها تعقد العوامل البيئة مع إستمرار عدم الإستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئة وتشابكها مما توجب معه التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين بهدف التعرف على عوامل القوة والضعف لديهم , وبما يسهم في بناء إستراتيجية للمنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

د - مرحلة السبعينات (مرحلة التغيير الموسع) إذ إتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت بالتالي درجة الإستقرار كبيرة جداً , مع عمق درجة التعقد البيئي , مما أدى الى ضرورة تطبيق الإتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية .

4 - التوجه الإستراتيجي المتكامل : وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً وتمثل المرحلة المعاصرة , والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ويمكن تسمية هذه المرحلة بـ (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية, ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة ما يلي :

1 - أن الإستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسلتها التنظيمية , وبناءها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

2 - أن الإتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية من دون الدخول بتفاصيل بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية وذلك بإعتبار أن الايمان بالمدأ كفيل بإزالة اي معوقات ومدعم لتطبيق الفرعيات.

3 - أن الإستراتيجية الإدارية تعتبر وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته الخارجية مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

4 - تتزايد أهمية التحليل والتنبوء الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من تغطية الفجوة الإستراتيجية.

5 - تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمستقبلية على عمليات التخطيط الإستراتيجي.

أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في إستجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر , بإتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة , بالأضافة الى ذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية :

1 - تنمية القدرة على التفكير (الإستراتيجي) الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر إستجابة ووعيا بالمتغيرات.

2 - تحديد الخصائص الأساسية التي تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.

3 - تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة حيث أنه ومع عقد التسعينات (من القرن العشرين) وما بعده تزداد المنافسة

بين منظمات الاعمال , وقد غيرت (العولمه) الإقتصادية على مايبدو حدود المنافسة بصورة واسعة وذلك عن طريق ظهور منافسين جدد باستمرار , وزيادة حدة المنافسة في مختلف الميادين.

4 - تخصيص الموارد المتاحة للإستخدامات البديله وزيادة الكفاءة والفعالية.

5 - خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.

6 - دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

كذلك فإن هناك عدداً آخر من المزايا التي تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية , ومنها وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية , والتفاعل البيئي على المدى البعيد , وتحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية , فضلاً عن زيادة فرص القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل.

إن من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية هو تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال , وكونية الأعمال , ونقص الموارد , والتغير التكنولوجي والتحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة , وعدم الإستقرار في أوضاع السوق بالإضافة الى التزايد في حدة المنافسة.

إن من بين الايجابيات التي تعدد على المنظمة والأفراد عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية ما يلي :-

1 - تؤدي بالمنظمة إلى إنجاز مهماتها ومسؤولياتها بفعالية عالية.

2 - تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدائل متعددة.

3 - تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر.

4 - تزود المنظمة بنظام كلي لعملية إتخاذ القرارات بدلاً من إتخاذ القرارات بشكل تدريجي.

5 - تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل كيفية إستخدام المصادر بطريقة فعالة.

6 - تساعد المدير على إجراء تغيرات أساسية.

7 - تعمل على تطوير الميول ووجهات النظر وطرق التفكير وإتخاذ القرارات وعملية التخطيط التي تساعد على إتخاذ قرارات سليمة.

8 - تزود المنظمة بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والأبداع وإبتكار طرق جديدة للدافعية والمعرفة.

مستويات الإدارة الإستراتيجية :

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات , وذلك في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال , حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات , ومنظمات أخرى عملاقة مثل الشركات متعددة الجنسيات وغيرها . لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات المعقدة فقد تم تقسيمها الى وحدات أعمال إستراتيجية.

ووحدات الأعمال الإستراتيجية هي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقله بإعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها , ولكنها متكاملة مع الوحدات الاخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة . فعلى سبيل المثال , فإن لشركة (ABB) إستراتيجية عالمية تعبر عن مستوى متقدم من التنسيق في الأدوار والمهام والأهداف لوحدات الأعمال الإستراتيجية الموجودة في المنظمة.

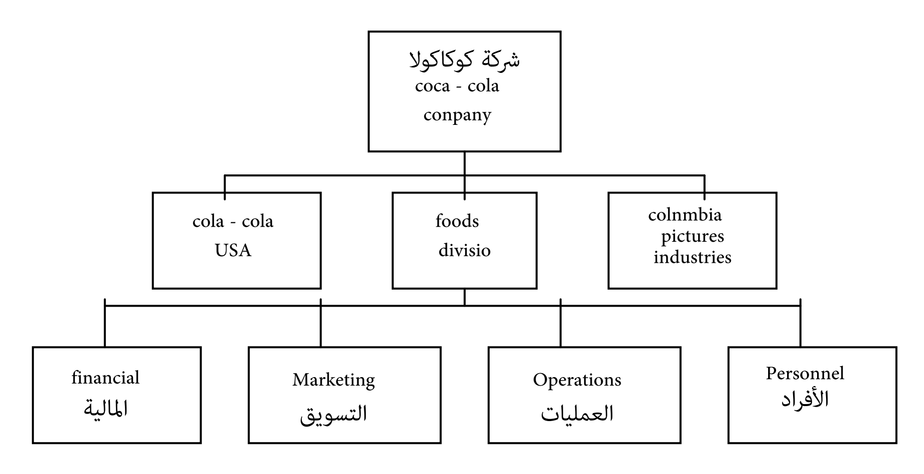
وبشكل عام , فإن الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية:

1 - الإدارة الإستراتيجية للمنظمة (الام) Corporate Strategy : وفي هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية . ويؤخذ ايضاً هنا بعين الإعتبار طريقة توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات . أي أنها تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل.

2 - الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية Business Strategy : حيث تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا عملية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال إنطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها , وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة وإتخاذ القرارات اللأزمة للتنفيذ.

3 - الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Statgy : إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون المالية وغيرها . وبالتالي فمن الضروري إذن أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية , بمعنى أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق , وخطة إستراتيجية للافراد وخطة إستراتيجية للإنتاج , وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة بدون الدخول في تفاصيل الأشراف المباشر على الانشطة اليومية لهذه الوظائف.

ويمثل الشكل التلي مثالاً للإدارة الإستراتيجية ومستوياتها في شركة كوكاكولا الامريكية.



شكل رقم (6) : مستويات الإدارة الإستراتيجية في شركة كوكاكولا - المصدر : سعد غالب ياسين , الإدارة الإستراتيجية . 2002 .

نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية :

إن فهم الإستراتيجية ينبغي أن يكون على أنها عملية ديناميكية مستمرة تعمل في إطار نظام مفتوح وتشتمل على تدفق المعلومات والقرارات خلال مراحل التحليل المترابطة والموجهة لتحقيق رسالة المنظمة . وهذا بالتاكيد يتطلب وجود أنظمة مساندة وقادرة على تجهيز معلومات دقيقة تتعلق بأنشطة وفعاليات المنظمة وبالمتغيرات البيئية المختلفة وفهم الإدارة الإستراتيجية كعملية يعني أن أي تغيير يحصل في إي مرحلة من مراحل النموذج سيؤثر في المراحل اللاحقة , كما وسؤدي الى تغيير نوعي في المخرجات أي تغيير في إستراتيجيات المنظمة.

وهذا التغيير في المخرجات يؤثر أيضاً من خلال التغذية العكسية على مدخلات النموذج اي على المراحل الخاصة بصياغة رسالة وأهداف المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

إن نموذج الإدارة الإستراتيجية يستند بشكل أساسي على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

كذلك فإن مدخلات النظام تتضمن تحديد لرسالة المنظمة , الهداف الإستراتيجية , المعلومات الناتجة عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية . ومرحلة العمليات في النموذج تتضمن تحليل لعناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية , والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية , المفاضلة بين الإسترتيجيات البديلة , وإختيار الإستراتيجية الأفضل , ومن ثم تطبيق الإستراتيجية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

أما المخرجات فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي أسفرت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية . وهذه النتائج وما تتضمن من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات من جديد وذلك لكي يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة من قبل الإدارة . أي مقارنة المخرجات بالمدخلات, وذلك لتحديد درجة نجاح الإدارة في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويفيد هذا النموذج أيضاً في عملية الوقت والموارد لتنفيذ الخطة الإستراتيجية . فمن الناحية الفعلية توجد هناك منظمات كثيرة لاتحتاج لإعادة النظر في رسالتها بالرغم من مرور فترة طويلة على وجودها في ميدان الأعمال. وكل ما تحتاجه هو بذل جهد قليل فقط من الوقت والموارد لإعادة التذكير برسالة المنظمة . أو الترويج لها , أو لإجراء بعض التعديلات الطفيفة. كذلك فإن للمنظمات العريقة سياسات واضحة , وتقاليد عريقة في العمل الإداري , إلى جانب وجود إستراتيجيين وخبراء في ميدان تصميم وتطبيق الخطط الإستراتيجية.

وعليه تستطيع أن نخلص إلى أن هذا النموذج يوفر المستلزمات الموضوعية لبرمجة الموارد والأنشطة , وذلك لأن عمليات الإدارة الإستراتيجية تختلف باختلاف المراحل , والمنظمات وبيئات الأعمال , والعنصر الأهم في هذا النموذج هو التغذية العكسية وما تتضمنه من تدفق للمعلومات الراجعة حول نتائج التنفيذ وأثناء عملية التنفيذ.

إن التغذية العكسية في نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية لاتبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط في تطبيق الخطة الإستراتيجية للمنظمة , بل هي تعد عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الادارة الإستراتيجية .
وفي هذا السياق لابد من الإشارة الى أن الإدارة الإستراتيجية ونموذجها ليست بعملية تحليل عقلاني تستند فقط على معطيات موضوعية تتصل بيئة المنظمة ومتغيراتها والبيئة الخارجية فقط.

بل هي أيضاً عملية حدسية تصورية تتصل بالمستقبل وتتوجه إليه , مما تتطلب بالإدارة الإستراتيجية أن تأخذ بعين الإعتبار لمتغيرات متعددة ومتنوعة , كمية ووصفية خاصة وعامة ومستقلة وتابعة , وبحيث تبدو قراراتها قائمة على أساس الحدس والتوقع الإنساني إلى جانب منهجية التحليل العقلاني للظواهر الواقعية المحيطة بالمنظمة.

محددات نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية :

من الضروري فهم محددات نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية وذلك من أجل أن يكون صانعي الإستراتيجية على وعي وإدراك كافيين بالمنهجية الصحيحة والملائمة لتطبيق النموذج , ومن أجل تجاوز عناصر الضعف الموجوده فيه.

وبشكل عام , فإن أهم محددات النموذج هي مايلي :

1 - العمومية :

حيث أن صياغة الإستراتيجية حسب هذا النموذج تبدأ من العام الى الخاص , أو من الكل الى الجزء , إذ يتم عادة دراسة المنظمة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة , ومن ثم الانتقال الى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية.

وإن عمومية النموذج لاتقتصر فقط على منهجية التحليل من العام الى الخاص فقط , بل هي تفترض أن تبدأ الإدارة بصياغة رسالة المنظمة وتحليل

البيئة الخارجية كخطوة أوليه ومن ثم تتم بعد ذلك عملية تحليل البيئة الداخلية لتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في المنظمة.

والمدخل العمومي هو على عكس المدخل الجزئي الذي يفترض أن يبدأ تحليل وتصميم الخطة الإستراتيجية بدءاً من الخاص إلى العام , أو من الجزء إلى الكل , ويقصد بذلك أن تتم أولاً دراسة الانظمة الوظيفية الفرعية في بيئتها الداخلية وذلك بهدف تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في هذه الانضمة كمدخل لدراسة المنظمة ككل وتحليل علاقتها مع البيئة الخارجية وما تشمله في تهديدات وفرص متاحة.

وتكمن خطورة إستخدام المنهج العمومي في أنه يدفع أحياناً بإتجاه تصميم خطط غير واقعية , أو أنه يقلل من أهمية المشاكل العملية والصعوبات الكثيرة والتي تواجه الإدارة أثناء تطبيق الخطة الإستراتيجية.

والعمومية تتجاهل غالباً الإهتمام بتفاصيل الأنشطة التنفيذية المطلوبة لإنجاز الخطة على أكمل وجه . وبعكس ذلك يهتم المدخل الجزئي بالمشاكل العملية وبتفاصيل المهام والواجبات المطلوب إنجازها من قبل مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

وبالتأكيد فإن هذا لايمنع من أ، تصبح هذه الخطورة ميزة , وذلك لأن المدخل الجزئي أو العمليات عادة ما ينشعل في التفاصيل العملية والتي تكون على حساب تكامل الأنشطة المختلفة للأنظمة الوظيفية الفرعية للمنظمة من ناحية , أو تكامل مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي من ناحية أخرى.

والمشكلة التي قد تلحق بالإدارة الإستراتيجية نتيجة لإستخدام المنهج الجزئي تتمثل في تركيز هذا المنهج على الحاضر اكثر من تركيزه على المستقبل.

2 - التحليلية عوضاً عن الوصفية Analytic versns Persciptive :

إن نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية هو نموذجاً تحليلياً أكثر مما هو وصفياً . وهو يمثل في حقيقة الأمر الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية من دون أي وصف تفصيلي للإجراءات المبرمجة او غير المبرمجة الضرورية لإنجاز المهمات والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي طويل المدى.

وبناء على ذلك فمن المفترض وضع وصف موضوعي مفصل بالطريقة التي يجب أن يعمل بها النموذج وبما هو ضروري من مستلزمات وموارد وإجراءات تنظيمية ملائمة توفر المرونة الكافية لتطبيق النموذج بكفاءة وفعالية وبأقل التكاليف الممكنة.

وفي جميع الاحوال فإن هذا النموذج لا يقدم أكثر من تحليل للمبادىء والأسس الصحيحة لعملية التخطيط الإستراتيجي , بمعنى أنه لا يوفر ضمانات أكيده لتحقيق أفضل النتائج , وبخاصة إذا لم يتم إضافة البعد الوصغي للنموذج, أو إذا لم يؤخذ بعين الإعتبار للمتغيرات الموضوعية التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

3 - الموضوعية :

حيث يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية وذلك لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع من دون إضافة أو تجريد.

إذ أن المهم هو تحديد العلاقات الإنتظامية بين هذه المتغيرات وإكتشاف القوانين التي تحكمها . وبنظرة دقيقة للنموذج بأن مراحل هذا النموذج مدقق بشكل منطقي متسلسل يستند على تحليل موضوعي . وهذا يعتبر ميزة إيجابية بشرط أن لا يكون ذلك على حساب إهمال العوامل الذاتية في عملية الإدارة الإستراتيجية.

وإن موضوعية النموذج في التطبيق قد تكون بمثابة قيد يعيق حركة الإدارة في تقديم العوامل الذاتية ومنحها أولوية في بعض الأحيان , أو في

تقييم دور العامل الإنساني في كل مرحلة من مراحل التخطيط . وبالتالي فمن الواضح بأن هذا النموذج لايصور الإدارة الإستراتيجية كنشاط سلوكي, يعتمد بالدرجة الأولى على خبرات وقدرات المدراء وصناع القرار والذين يعكسون قدراتهم وخبراتهم وثقافاتهم في كل خطوة أو نشاط أو في كل قرار يتخذونه في مجال التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثالث : الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام

- تمهيد
- العوامل التي اقترحها (سوزان والتر) و (بات شوث) في الإدارة الإستراتيجية
- العوائق التي يواجهها الاداريين عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جهاز القطاع العام
- التفكير الإستراتيجي
- خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي

الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام :

تمهيد :

تعتمد الإجهزة الحكومية والمحلية على الإدارة الإستراتيجية في عمليات التخطيط وتطبيق التغيرات في القطاع العام.

وأي إدارة إستراتيجية تحتاج إلى أمرين :

1 - التحليل المعياري (Systematic Analysis) للإتجاهات والميول طويلة الأجل.

2 - التحليل الشامل (Comprehensive Analysis) وتعني مدى مقدرة المنظمة على الإستجابة لهذه الميول والإتجاهات.

ويمكن القول بأن الإفتراض الأساسي التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية بالتالي هو بأن المستقبل يمكن أن يعاد تشكيله وذلك حتى يعود بالفائدة على المنظمة إذ أن الإدارة الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تهدف إلى تشكيل وتوجيه عملية صنع القرارات وذلك بهدف تطبيق الأنظمة والقوانين في الحكومة.

وهناك عدداً من العوامل التي تؤثر في القدرة على التخطيط والتفكير والإدارة بشكل إستراتيجي , هذه العوامل كما إقترحها سوزان والتر وبات شوث هي :

1 - الضغوطات التي تمارس من قبل المنتجين.

2 - عدم إستمرارية القيادة في بعض المناصب المعينة.

3 - ضغوطات جماعات المصالح (Interest Gioup) على إعتبارها اطراف مؤثرة بالسياسة العامة للدولة.

4 - مشاركة القوى السياسية مثل الأحزاب التي تؤثر على القرارات.

5 - ترابط المسؤوليات بين الأجهزة الحكومية المختلفة من مختلف المستويات للمشاركة في إيصال الخدمة العامة.

6 - إشتراك السلطتين التنفيذية والتشريعية.

7 - دور الاعلام والرأي العام وأثره على الإدارة الإستراتيجية.

إن عدم التفكير بشكل إستراتيجي بعيد المدى يمكن أن يترتب عليه الأمور التالية:

1 - إضطراب وتشتت الممارسات الإدارية وعدم مراجعة الحاجات العامة وعدم التحديد الكلي للإدوار في مستويات الحكومة.

2 - إن عدم معرفة الإحتياجات والأولويات بشكل وأضح وموثوق به يؤدي إلى سيطرة المشاريع الحكومية السياسية على الأعمال والمصاريف العامة.

3 - تركيز المنظمة على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل مثل الربح عوضاً عن تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

4 - إن عدم وجود ترابط بين الإستراتيجيات الموضوعة لتلبية الحاجات يؤدي الى عدم تشكيل الخطط الإستثمارية العامة.

5 - إضطراب الممارسات الإدارية على كافة المستويات الإدارية يؤثر على أداء المنظمة.

6 - إضطراب الممارسات الإدارية في الحكومة يمنع ويحد من الإتصال الفعال مع القطاعات الأخرى سواء كانت عامة او خاصة.

هذا وهناك عدداً من العوائق التي يواجهها الإداريين عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جهاز ما في القطاع العام تحديداً ومنها مايلي :-

1 - أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مشاريع تحتاج إلى وقت لإنجازها (time Consuming) , وبعض أجهزة الدولة كالجهاز السياسي تحتاج إلى مثل هذه البرامج لتطبيقها على أرض الواقع بالسرعة الممكنة , ولذلك فإن عامل الوقت يعد أحد سلبيات الإدارة الإستراتيجية.

2 - أن الهدف الرئيسي في القطاع العام هو أداء الخدمات العامة , مما يتطلب معه التركيز على الحاضر بدلاً من المستقبل بينما الإدارة الإستراتيجية تتطلب أساساً التفكير بالمستقبل حتى وإن لم يكن غير مؤكد.

3 - قوة التسلسل الهرمي في المنظمة , إذ تكمن هذه القوة في القدرة على السيطرة والتفاعل مع الواقع , وبالرغم من وجود تصور غير كفؤ وغير فعال حول النظام البيروقراطي , إلا أن الحقيقة ترى أن الكثير من المؤسسات الحكومية تعمل بصورة جيدة , مما يعني بأن مثل هذه المؤسسات ناجحة في السيطرة والتأكيد على الحاضر . وفي ظل هذه الظروف فإن مثل هذه المؤسسات الناجحة في تأثيرها في المحيط تعتبر الجهود المستقبلية غير ضرورية وغير مناسبة وأن الوسائل التي تساعد فعلاً في حل المشكلات اليومية , فيما يخص الإدارة تجذب العاملين في الإدارة تحت هذه الظروف , ولكن إعادة توجية طاقة هذه المؤسسات نحو المستقبل غير المعروف او المتوقع لن يكون ذو معنى.

4 - أن الإدارة الإستراتيجية تحتاج الى الدعم والتعاون فيما بين الأفراد والمنظمات , وهذا الأمر يتصف عادة بعدم الثبات حيث أن كلاً من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة مما يتسبب في مشاكل الأداء السيء وإنخفاض الرضا عن العمل . وهنا ينبغي إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لإعادة التوازن والتوافق.

وبالتالي نجد بإن الإدارة الإستراتيجية تقوم بإيجاد المشكلات التي تواجه القطاع العام والعمل على إيجاد الحلول لها.

وهذه عملية صعبة حيث ان المشاكل التي تواجه القطاع العام معقدة وكثيرة , وكذلك فإن الإدارة الإستراتيجية فيها نوع من لمخاطرة , الفشل أو النجاح الجزئي.

التفكير الإستراتيجي :

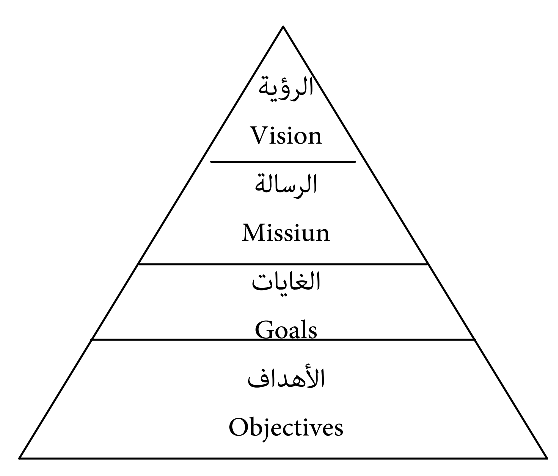
يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية واللأزمة لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة , وبالقيام بإجراء التنبوءات المستقبلية الدقيقة , مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية , بالأضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجه والمحورية في حياة المنظمة والإستفادة من مواردها النادرة.

وفيما يلي أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي :

1 - القدرة على بناء الغايات والأهداف :

إذ يتميز الإستراتيجيون عموماً بالمقدرة على شخذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منها اهداف Oyectives . ووضع هذه الغايات ليست مهمة أي شخص بل هي تخص مفكراً إستراتيجياً يمكنه إستنتاج هذه الغايات بعد تحقق رسالة المنظمة Mission وتحليل أبعادها الرئيسية.

وفيما يلي شكلاً يوضح سلسلة الأغراض الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.



شكل رقم (7) : سلسلة أغراض المنظمة - المصدر : عبد الحميد المغربي, الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 , طـ 1, .1999

2 - البصيرة الثاقبة في وزن الأمور :

حيث أنها تمثل للمدير الإستراتيجي بعداً مهما في قراراته وتصرفاته , وبالتالي فهو يجب أن يتصف بحسن البصيرة والدقة في وزن الأمور المختلفة خاصة وأنه يتعامل مع المستقبل الغامض , وتزداد أهمية هذه البصيرة والرؤية النافذه للمدير علما واتسع المدى الإستراتيجي..

3 - الأستشعار البيئي :

حيث ان تحديد ما الذي نريده لايمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من خاطر . وتمثل الفرص البيئة ميزة يمكن الاستفادة منها , بينما تمثل المخاطر قيوداً ومحددات تعيق ممارسات وأنشطة المنظمة.

4 - مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها :

حيث تمثل البيانات والمعلومات العصب الرئيسي لحياة المنظمات , والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم والأمس , ولكنه يحتاج إلى تلك المتعلقة بالمستقبل بصورة أكثر إلحاحاً , ومن ثم فهو يبحث عن أنجح الطرف التي تؤدي إلى تحقيق ذلك . وإن قدرة المدير الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لأستخلاص النتائج وإتخاذ قراراته الإستراتيجية لايقل أهمية عن تجميع تلك البيانات وتبويبها في فئات تسهل من إستخدامها بعد ذلك.

5 - مهارات الإختيار الإستراتيجي :

حيث يواجه الإستراتيجيون غالبا العديد من المواقف التي تتطلب إتخاذ قرار بإختيار نمط إستراتيجي معين دون غيره , إذ يوجد هناك بدائل

إستراتيجية تختلف أهميتها بإختلاف الظروف التي تواجهها المنظمة . وبشكل عام يمكن ان تتمثل البدائل الإستراتيجية في : إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي , واستراتيجية التوسع, وإستراتيجية الإنكماش . وبالتالي يجب على المدير الإستراتيجي إن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديله لمواجهة الموقف التنظيمي ويعرف مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كلا منها وبما يسهم في حسن إختياره لأفضلها.

6 - مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة وإستخدامها بكفاءة :

حيث يجب أن يكون عند المدير الإستراتيجي القدرة على تخصيص وحسن إستخدام الموارد المختلفة التي تتوفر لديه , وتحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم.

7 - التجاوب الإجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة :

حيث أن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي الى المحافظة على موارد تلك البيئة وإستثمارها بشكل أفضل , وإلى تفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة الإسهام في علاجها.

8 - مواكبة عولمة الفكر الإداري :

حيث يجب أن يتعرف المفكر الإداري على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة بين منظمات الأعمال الدولية.

9 - القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية :

حيث تتمييز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمولية وبعد المدى الذي يجب تغطيته , لذلك يجب أن يلم المفكر الإستراتيجي بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية , والقرارات التشغيلية.

الفصل الرابع : عمليات الإدارة الإستراتيجية

- تمهيد
- المنظمة التي تفتقر الى الخبرة السابقة في الإدارة الإستراتيجية يمكن اتباع الخطوات التالية
- نظرتين مهتمين في صياغة الأهداف الإستراتيجية
- تحليل قوى المنافسة
- نموذج (Austin) لتحليل الصناعة والمنافسة
- العوامل والمتغيرات الخاصة بسلوك المستهلك

عمليات الإدارة الإستراتيجية :

تمهيد :

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية عدة خطوات لإكمالها وهذه الخطوات تعتمد على نوع المنظمة , نوع السياسات البرامج المطبعة في المنظمة , وكذلك المعرفة والخبرة السابقة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

فالمنظمة التي تفتقر إلى الخبرة السابقة في الإدارة الإستراتيجية يمكنها إتباع الخطوات التالية :-

أولا : صياغة رؤيا ورسالة المنظمة : Organizations vision & Mission :
إن الخطوة الجوهرية الأولى في عمليات الإدارة الإستراتيجية هي صياغة رؤيا شاملة للمنظمة . بمعنى الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي , وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك والرؤيا تتضمن عادة أكثر المعاني إتساعاً وأكثر الآفاق إتساعاً في الزمن وفي الإتجاه نحو المستقبل.

إن المنظمات الكبرى مثل Generanl Motor وغيرها لم تحقق إنجازاتها الصناعية المهمة في ميدان الأعمال دون إمتلاكها لرؤيا وأضحة المعالم وطموحة, الى جانب إمتلاكها للإدارة القوية والعزم في العمل وصنع القرار وصياغة وتطبيق إستراتيجيات إستثمائية لتجسيد هذه الرؤيا.

حيث أن التمهيد لإدارة إستراتيجية ناجحة يبدأ بالتخلص من المعوقات والمشاكل التي تعترض تنفيذها في الظروف الحالية . وتتعلق مرحلة وضع التطورات المستقبلية بالقدرة على التنبؤ بالأشياء والتغييرات ويخلق مستقبل جديد من الحقائق والآمال التي تتطلع اليها المنظمة في المستقبل والبحث عن فرص مستقبلية والإستعداد للأستفادة منها.

إن وضع تصورات مستقبلية يعتمد على الأستفادة من الماضين وإستيعاب الحاضر . وبالتالي فإن عملية التنبؤ بالمستقبل ما هي إلا إمتداد طبيعي للماضي والحاضر.

وخلق رؤيا مستقبلية للمنظمة يتطلب الأمور التالية , وذلك حسب رأى هيكمان وسيلفا (Hickman & Silve) :

1 - البحث عن أفكار ومفاهيم وطريقة تفكير حتى تتضح الرؤيا.

2 - إقناع الموظفين بضرورة وضع تصورات مستقبلية وهذا يتطلب فهم العمل بجد ونشاط.

3 - جعل التصورات المستقبلية متعلقة بإهتمامات ورغبات الأفراد في المنظمة.

4 - التركيز على نقاط القوة في المنظمة يساعد على خلق رؤيا مستقبلية ناجحة.

5 - البحث عن طرق لتطوير رؤيا مستقبلية عن طريق الإستفادة من التغييرات التي تحصل داخل المنظمة وخارجها.

6 - قياس نجاح المنظمة يكون عادة بمدى قدرتها على تحقيق هذه التصورات المستقبلية.

إن وضع تصورات مستقبلية للمنظمة يعتبر نقطة البداية في الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تزود الإداريين بالإتجاهات والقيم المشتركة للأفراد , ويمكن القول أن لوضع التصورات المستقبلية هدفين رئيسيين :

أ - التنبؤ بالمستقبل .

ب - الحكم على مدى النجاح المستقبلي للمنظمة.

وهذه الإهداف يمكن إستخدامها في إحداث تطوير وتغيير في الإدارة إذ تختلف ردود فعل الأفراد نتيجة التغييرات السريعة أو المفاجئة في الإدارة ,

فيجب العمل على تقليل ردود فعل الأفراد وقبول التغيير على أساس أنه فرصة لتحسين إنجازهم وأدائهم مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة.

كذلك فإن رسالة المنظمة Organizations Missiun من جهة أخرى يقصد بها الغرض الأساسي والذي وجدت من أجله المنظمة , أو المهمة الجوهرية لها , مبرر وجودها وإستمرارها , وهي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة ووصف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات , ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.

إن الصورة الأولية لرسالة المنظمة ترتكز على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل أسواق المستهلكين , ونوع المنتجات , جغرافيا الصناعة , مزايا المنظمة , نوعية الخدمات , وقد تكون أكثر شمولاً في التركيز على إستراتيجيات الإدارة وسياستها , والتكنولوجيا المستخدمة حاليا والمتاحة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

ويمكن القول أن لكل منظمة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف بإختلاف المنظمات كما يختلف أسلوب صياغة رسالة المنظمة وشكل ومضمون هذه الرسالة.

ويبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبيعينات فصاعداً , وقد أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة خاصة لشركة جنرال موتوز (GM) ولإنتاجه المتميز في مجال الإدارة . ودركر يرجع الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنتظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزي من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتر Michael Porter أهمية الرسالة الى دورها الفعال في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها , وإرتباطها بالمنظمة قدر إرتباط النتائج المالية والمادية بها . إن التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة

المنظمة يستقي من البيئة الخارجية بواسطة التركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية, ويمكن ملاحظة ذلك من الكثير من الرسائل والتي تحتوي على وصف للإهتمامات الأساسية للمنظمات بعملائها وعناصر بيئتها فتهتم يجودة المنتج , او مواقع التسهيلات المقدمة , او أهمية المجالات والزايا الإستراتيجية المتوقعة , أو فلسفة المنظمة , أو المفهوم الذاتي , أو الصورة العامة.

هذا وقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كلا من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها , كما يعد سبباً جوهرياً لنجاحها وإستمرارها في تحقيق النمو والبقاء , وذلك عكس المنظمات التي تعمل من دون رسالة أو برسالة غير واضحة.

ويؤكد جورج ستينر G. Steiner على ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها والعمل على صياغتها على شكل كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح , تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة , وتتميز بالإتجاه العام وتالصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة للمنظمة.

وبالتالي نجد بأن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودها . والإعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها . وكذلك فإن الأهداف والسياسات والإستراتيجيات تبنى بناء على توجهاتها , وهي تمثل النظرة الموسعة والممددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ويمكن تعريف رسالة المنظمة أيضاً على انها تمثل (الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات , من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها وذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها).

ومن خلال مطالعة التعريف السابق نلاحظ الأبعاد التالية :-

1 - أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يميزها عن المنظمات الأخرى.

2 - توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة , فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.

3 - تعتبر الرسالة الركيزة الأساسية التي تبني عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

4 - التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس تفصيلي.

5 - توضح الرسالة الإتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

كذلك فإن غايات التنظيم تشكل في ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة لنفسها , كما تبين الأهداف وتحدد في ضوء الغايات السابق وضعها ومكن هنا نجد أهمية وضع رسالة واضحة للمنظمة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة.

وتتمثل مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة فيما يأتي :

1 - عدم وضوح الرسالة.

2 - وضع رسالة عامة.

3 - وضع رسالة محددة.

4 - مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة.

هذا وتتم رسالة المنظمة الفعالة بعدة سمات ومنها القابلية للتحول إلى خطط وسياسات , الواقعية والموضوعية , القدرة على التكيف مع البيئة , التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء , الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج , تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة , الوضوح ودقة التعبير, الإرتباط ومعتقدات المنظمة , الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى مراعلة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً.

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson إذ حددت رسالتها في التالي:

(نحن تعتقد أن مسؤوليتنا الأولى تكون تجاه الاطباء والممرضين والمرضى والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا).

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (ماكبميروهيل) والتي تنص رسالتها على مايلي:

"نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع وذلك بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة والتي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا , والعاملين لدينا , والمؤلفين والمستثمرين , والمجتمع بصورة عامة".

ثانياً : تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية :

حيث تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة الى الوصول اليها من خلال الإستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل . وهي في ذات الوقت دليل لعمل الإدارة , وأساس موضوعي لعملية تحليل وفحص وتصميم وتطبيق الإستراتيجية.

وكلما كانت الأهداف التنظيمية واقعية وطموحة ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تكون الإدارة في المقابل أمام فرص النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة . أي أن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية تعد خطوة حاسمة ومفيدة لعملية الإدارة الإستراتيجية ككل.

هذا وتشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة , والتي ترتبط أساساً بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة , حيث تبنى الغايات بناءً على رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص المميزة التي تحاول

المنظمة إكتسابها , كما تدل على منتجها الأساسي والأسواق التي تخدمها , والحاجات التي تحاول إشباعها , فمثلاً نجد بأن شركة التأمين تهتم بنشر الأمان والإطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشاط الأفراد , بينما تقوم البنوك لتسيير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال.

ولذلك فإن الغاية الواضحة تساعد في توجيه الجهود والموارد والإستفادة منها على أقصى درجة , كما أنها تسهل عملية تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد أيضاً على فهم العاملين لدورهم وعلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة.

كذلك يجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص ومن أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة , والشمولية , وطول الأجل , وذلك لكي تكون غايات نهائية واضحة ومحددة.

أما الأهداف فتشير الى "النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها" وبالرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات Objectives والاهداف Goals و يوجد آخرين نراهم يفرقون بينهما على أساس أن : الأهداف Goals تشير الى تلك الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها , ولهذا يشار اليها Long-trn-open ended مثل هدف تعظيم الربحية أو لذلك توضع هذه الأهداف آخذه صفة العمومية والشمول والأفضلية.

بينما تشير الغايات Objectives إلى تلك الأهداف الوسطى والمطلوبة لترجمة مهمام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها , بحيث تمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة , وهي تشمل بالتسلسل ما يلي :

1 - الحالة او الوضع المرغوب تحقيقه.

2 - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

3 - نتيجة موضوعية يمكن تحقيقها.

4 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المطلوبة.

وعليه فإن الأهداف الشاملة Goals تمثل ما ترمي المنظمة الى تحقيقه على المدى البعيد , وهي بطبيعتها أهداف عامة توضع بصورة مجردة ولذلك فهي ترتبط إرتباطا وثيقاً بالإستراتيجية , إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة . في حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الادارة بتحديدها لبيان أكثر تفصيلا ووصوحا للأهداف العامة.

وهناك عدة نواحي تبرز ضرورة وضع الأهداف وأهمها مايلي :-

1 - تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط.

2 - تعد الأهداف مرشداً لإتخاذ القرارات.

3 - تساعد الأهداف Goals في المستويات العليا على وضع الأهداف Objectives في المستويات التالية .

4 - يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية.

5 - تسهم الأهداف في تفويض السلطة.

6 - تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها.

7 - تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس , ومن ثم تساعد في تقييم إداء الأفراد.

إن الخطوة الجوهرية في هذه المرحلة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية هو في الكيفية التي تتم فيها صياغة الأهداف وتطبيق الاهداف الإستراتيجية , أو الأسلوب والتكتيك المستخدم في صياغة وتطبيق الأهداف

في المستويات الإدارية المختلفة . وتوضع الأهداف في ضوء عدة إعتبارات وعوامل موثرة ومنها:

1 - علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

2 - كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة.

3 - القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .

4 - ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة.

5 - علاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد التنظيم.

6 - أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وإتجاه تدفق القرارات.

وفيما يتصل بصياغة الأهداف فتوجد نظريتين مهمتين في هذا السياق وهما : نظرية الألعاب Hlenry Mintzberg ونظرية الإدارة بالأهداف لدركر . وفيما يلي شرحاً موجزاً لهاتين النظريتان:

أ - نظرية العاب القوة لمنتز برع Mintzberg

وهذه النظرية تقوم على فكرة أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوة التي من خلالها يسعى عدة لاعبين (يطلق عليهم المؤثرين) إلى السيطرة على إعمال وقرارات المنظمة . والمؤثرين نوعين : مؤثرين خارجين , ومؤثرين داخليين . ويشكل هؤلاء التحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الداخليين والتحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الخارجيين.

وألعاب القوة يشترك فيها عادة عشرة مجاميع من المؤثرين أو اللأعبين . وتتمثل هذه المجاميع بـ التحالف الخارجي الذي يشمل : المالكين , المساعدين, جمعيات العاملين , الرأي العام , وأعضاء مجلس الإدارة . أما التحالف الداخلي فيشمل : رئيس مجلس الإدارة , العاملين المدراء التنفيذيون , والمحلين.

ويفترض Mintzberg وجود ثلاثة أنواع من التحالفات "الخارجية" وهي : تحالف السيطرة , والتحالف الإنقسامي والتحالف السلبي (الإذعان).

أما التحالف الداخلي فانواعه هي : البيرقراطي , الاوتوقراطي , الأيدولوجي , الجدارة , والسياسي.

وبناء على ذلك فإن Mintzberg يرى بأن تحديد الأهداف التنظيمية والإستراتيجية ليست إلا نتائج لألعاب القوة (أو القدرة على التأثير) بين التحالف الداخلي والخارجي من جهة والى طبيعة تشكيلة القوة في ضوء هذا التحليل من جهة أخرى.

ب - الإدارة بالأهداف (**MBO**) لدركر :

لقد تم تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال إسهامات عدد من علماء الإدارة وعلى رأسهم بيتر دركر P. Drucker , وهو يعتبر اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية, ومدخل منهجي يتكامل ايضاً مع عمليات إدارية مهمة أخرى مثل تصميم الهياكل التنظيمية , تنمية الإدارة , تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية وتحليل الخطط والبرامج والسياسات الإدارية المختلفة.

كذلك فإن مدخل الإدارة بالأهداف هو نظام إداري شامل متكامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة نظامية وذلك بفرض تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة كفؤة وفعالة.

ويتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام الرئيسية التالية (والتي تتدفق من أعلى إلى أسفل) :-

1 - صياغة رسالة المنظمة.

2 - صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتعلقة بها على مستوى الإدارة العليا.

3 - تمييز الإدوار التنظيمية بمعنى تحديد العلاقة بين النتائج المتوقعة وبين مسؤولية ذلك من خلال الهيكل التنظيمي.

4 - صياغة الأهداف التنظيمية على مستوى الإدارات الوظيفية أو على مستوى المدراء التنفيذيين.

5 - تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي.

6 - تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كافة وحدات العمل التابعة للمستوى التنفيذي.

7 - إعادة هذه الدورة من جديد بإتجاه الأعلى وذلك بهدف تحديث وتطوير أو إعادة النظر ببعض النتائج المستهدفة من جديد , بمعنى محاولة تكوين نظام من التغذية العكسية يتم من خلاله فحص النتائج التي تحققت من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

إذ أن إعادة دورة الأهداف من جديد بغرض تحديث أو تطوير الأهداف يجعل من أسلوب الإدارة بالأهداف نظاماً مفتوحاً مع البيئة الداخلية والخارجية , وذلك من أجل تحقيق التوازن في القوى بين المنظمة وبين بيئتها عندما يكون هذا التوزان ضروري ويعود بالمنطقة على المنظمة.

هذا وقد أشارت أغلب الدراسات التطبيقي والتي إهتمت بتحليل نتائج تطبيق عذا الأسلوب إلى المزايا العملية التي تحققها الإدارة نتيجة لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف ومن أهمها تكوين إدارة أفضل وأكثر كفاءة , بالأضافة للأثر الإيجابي الذي يتركه أسلوب الإدارة بالأهداف على وظيفتي التخطيط والرقابة.

ثالثاً : تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة :

(أ) تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

إن دراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية يعتبر من الموضوعات الهامة عند إختيار الإستراتيجية المناسبة , حيث يتوقف هذا الإختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية . كما تعد الدراسات البيئة الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة.

ويقصد بتحليل البيئة الخارجية أي عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادي والتكنولوجية والأسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة , وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) , ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الى أجراء فرعية , وفهم علاقات التاثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمات الأعمال من جهة أخرى.

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة على تكوين نظام مبكر للإنذار, بهدف الإستعداد لأي طاريء او تهديد محتمل , وبالتالي تصميم إستراتيجيات كفؤة وقادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات المنظمة , أو تحويله إيجابيا نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومعظم الدراسات الإستراتيجية تشير إلى أن الشركات الناجحة في منظمات الأعمال هي التي إستطاعت تحقيق النجاح في تحليل وتشخيص بيئتها الخارجية في حين فشلت شركات أخرى بسبب فشل إدارتها في مواكبة متغيرات البيئة وتحديد البدائل الصحيحة للتعامل مع هذه المتغيرات.

والتحليل الخارجي يزودنا كذلك بمعلومات أساسية ومهمة بالنسبة للحاضر والمستقبل الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي والعوامل الإجتماعية التي تؤثر على المنظمة.

ويمكن تصنيف العوامل والمتغيرات الى مجموعتين رئيستيين:

الأولى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة التي تعمل منها المنظمة, أما الثانية فتتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة.

أ - العوامل المتضمنة في البيئة الخارجية غير المباشرة :

1 - العوامل والمتغيرات الإقتصادية :-

وهي التي تتعلق بالتنبؤ الإقتصادي لفترة التخطيط وخطط التنمية الشاملة من حيث معرفة الأموال والمصادر الأخرى التي يجب أن تتوافر في

ميزانية المنظمة والعلاقة بين العائدات والنمو الإقتصادي , فكلما زاد النمو الإقتصادي وعملية تحديد الميزانية ومعرفة المخصصات ضمن الميزانية هو قرار سياسي وليس إقتصادي.

وهذه العوامل تشمل : الدخل إتجاهات الأسعار , مدها تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي , المنافسة , تركيب الهيكل الإقتصادي , نظم التصدير والإستيراد , الإنفتاح الإقتصادي والمناطق لحرة , المنظمات المالية والبنؤك وتعاملاتها.

وإن كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصيانة إستراتيجية المنظمة بما يفرض من فرص جديدة للإستثمار وتشجيع الأعمال , وتعزيز دور القطاع الخاص . أو ما ينتج عنه من تهديدات جديه لمنظمات الأعمال , وتذبذب في أسعار السوق.

2 - العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية :

حيث تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية , وخططتها الإستثمارية , وبتوجهات الدولة وأيدولوجية نظامها السياسي , تأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة.

إن العامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية والقانونية والتشريعية على ميدان الأعمال يتمثل في درجة الإستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع , وذلك لأن عدم الإستقرار يزيد من مخاطر تطبيق الإستراتيجيات ويضع كل قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الإستثمار تحت مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الإفلاس والغشل . بالإضافة لذلك فإن من العوامل السياسية الأخرى هناك نمط السلطة إلى أن من العوامل التشريعية والقانونية الاخرى هناك قوانين العمل والتأمينات , وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة , وقوانين الضرائب والجمارك.

كذلك فإن الإنجازات الماضية للمنظمة ومدى الدعم وخصائصها تلعب دوراً هاماً في تحديد مدى الدعم للميزانية الذي يمكن تحقيقه , وأيضاً فإن المتغييرات التي تحدث على مستوى المنظمة تؤثر بشكل كبير على المستويات الدنيا في المنظمة , وهذا يتطلب إلغاء بعض البرامج وخلق برامج جديدة ضمن المنظمة . وهذا والتقييم السياسي يتعدى عملية مراجعة الميزانية, الى معرفة معلومات مفيدة عن طريق الرأي العام والدعم السياسي, ويجب الأخذ بعين الإعتبار ما يلي :

- التغيير في الدستور والتشريعات المعمول بها.

- مدى التعاون والتنسيق بين المؤسسات الحكومية من أجل العمل على تطبيق هذه القوانين والتشريعات.

3 - العوامل والمتغييرات الإجتماعية والثقافية.

وتشمل هذه العوامل ثلاثة مجموعات أساسية وهي :

أ - العوامل الإجتماعية التي تتضمن القيم الإجتماعية السائدة , التقاليد والأعراف الإجتماعية , القيم الموثرة في المدينة والريف ومشاكل التغيير الإجتماعي وغيرها.

ب - العوامل الديمغرافية (السكانية) - التي تشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس , الأعمار , درجة النمو السكاني , التعليم , الجرافية السكانية وتأثيرها في عملية التخطيط وغيرها.

جـ - العوامل الثقافية - وهي تتعلق بمستوى الثقافة العامة وبنظام التعليم بمختلف مراحله , والخبرات المتراكمة , والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي, إستعداده للتغير وغير ذلك.

إن للعوامل الإجتماعية والثقافية تأثير هام في تحديد إتجاهات الإستراتيجيات الإدارية للمنظمات العاملة في بيئتها الأصلية او للمنظمات التي ترغب بالتوطن في غير بيئتها الأصلية . ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك ,

هو أن الشركات الغربية المتخصصة في الصناعات الغذائية أو في صناعة الوجبات السريعة أخذت بعين الإعتبار عندما وضعت سياسة دخولها الى الأسواق العربية القيم الإسلامية ذات العلاقة , كذلك الحال في صناعة الفندقة التي إستبعدت أنشطة (القمار) بإستثناء الدول التي تسمح قوانينها الرسمية بذلك وفي نطاق محدود.

كذلك فإن في المجتمعات الغربية توجد أمثلة كثيرة على تأثير التغير في العوامل الإجتماعية والثقافية . فمثلاً كان هنالك إعتقاد عميق في هذه المجتمعات , يتمثل في الضرورة العملية والإقتصادية والإجتماعية لتكوين العائلة الصغيرة , أو "النووية" التي تتكون عادة من طفل أو طفلين . أما الآن فيظهر إتجاه جديد يتمثل في توسيع عدد أفراد العائلة , ويتعزز هذا الإتجاه في المجتمعات الغربية التي حققت إزدهار إقتصادي كبير , مما كان له إنعكاس واضح على إستراتيجية الشركات العاملة في قطاع البناء والتشييد.

4 - العوامل والمتغيرات التكنولوجية :

إن إدخال أي تكنولوجيا جديدة وتطبيقها معناه الحاجة الى عمليات جديدة وجهد ووقت لتنفيذ هذه البرامج مثل الحاجة الى زيادة عدد الموظفين, وتكثيف العمل بالمنظمة , تدريب الموظفين وغير ذلك.

ويعتبر معظم القادة الإداريين وصانعي الإستراتيجية الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي مرجح في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها , مما يتطلب معه القيام بتحليل نظامي لكل القوى المتغيرة والفاعلة في تشكيل بيئة الأعمال وعلى رأسها القوى التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة أو فرض تهديدات جديه في مجال المنافسة.

لذلك فمن الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية, وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمة بالذات , وذلك لأن أي

تطوير تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح.

والتكنولوجيا الحديثة لاتمنح ميزة تنافسية نوعية للمنتج والخدمة فقط بل تمنح المنتج او الخدمة كذلك ميزة تسويقيه تنافسيه . وذلك لأن أي تحسين في التكنولوجيا يؤدي في المدى البعيد الى تخفيض في تكاليف عناصر الإنتاج , وإلى تحسين اساليب ونظم الإنتاج , وبالتالي إمتلاك القدرة على المنافسة السعرية.

إن شرط نجاح أي إستراتيجية يتمثل في قدرة صانعي الإستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي , وعلى إستكشاف متغيرات المستقبل . والتنبؤ التكنولوجي يساعد عموماً على تقريب درجة إحتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة.

والآن ننتقل إلى الحديث على المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية "المباشرة" للمنظمة.

ب - تحليل البيئة الخارجية المباشرة :

تحليل قوى المنافسة :

إن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف على خمسة عوامل رئيسية وهي : تهديدات الداخلين الجدد, قوة مساوية المجهزين , قوة مساومة المشترين , تهديدات منتجات أو خدمات بديلة , بالإضافة إلى وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة . وهذه العوامل الخمسة تعرف بنموذج Porter لإستراتيجية المنافسة , وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه العوامل (إستراتيجية بورتر التنافسية).

1 - شدة المنافسة في الصناعة :

وهذه تمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة , ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل

اساسية وهي : نمو الصناعة , حصة التكلفة الثابتة الى إجمالي القيمة المضافة للنشاط , مدى عمق تمييز المنتج وأخيراً التمركز والتوازن بين المنافسين.

2 - تهديد دخول منافسين جدد :

حيث أن الداخلين الجدد الى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في إمتلاك حصة في السوق , وموارد ثرية وجدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الاولى على المعوقات الموجودة في البيئة , وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين.

وفيما يخص معوقات دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لهذه المعوقات , منها : مشكلة الولاء العالي للمستهلكين . تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير وغيرها , الدخول إلى قنوات التسويق , وأيضاً ردود فعل المنظمات الموجودة في السوق.

ويوجد كذلك في مجال الإستراتيجية مفهوم حواجز الدخول وعلاقته بربحية الصناعة . وتبرز حواجز الدخول كمحصلة لتوليفة متنوعة في العناصر تمثل إقتصاديات الحجم السياسات الحكومية وغيرها.

3 - قوة المساومة للمجهزين :

حيث يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعملية التجهيز وبخاصة تكلفة ونوعية العناصر أو المواد او المنتجات المستلمة , والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل.

لذلك فقد قدم Porter وضعا للعلاقة بين المجهزين والمنظمة من خلال العوامل التالية :

أ - مدى القوة التي يتصرف بها المجهز برفع الأسعار يعتمد على مدى بعد المجهز عن نموذج المنافسة الحرة.

ب - القوة التي يتصرف بها المجهز برفع الأسعار تقل إذا كانت المنظمة المشترية تحتكر السوق في إنتاجها.

جـ - القوة التي يتصرف بها المجهز برفع الأسعار تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم , وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة.

د - قوة المساومة للمجهز تتقاظم إذا إستطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي.

هـ - إن تهديد المجهز يمكن أن يعوض عنه إذا إستطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي Integrate Backward لصناعته.

4 - قوة مساومة المشتري :

حيث تتعاظم هذه القوة عندما تكون صناعة المشتري مكثفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل , وعندما يستطيع المشتري فعليا تحقيق التكامل الخلفي , وبينما تقل قوة المشتري عندما تكون صناعة تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً ... والنجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل , ولكن أقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المنظمة.

لذلك فإن قوة أو ضعف كلا من المجهز أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أخرى ذات أسعار تفضيلية بالإضافة لوجود ضمانات عملية بإستمرار تدفق المواد أو المنتجات البديلة في مصادر التجهيز إلى المنظمة.

5 - وجود المنافس القوى :

حيث يوجد في كل صناعة العديد من المنظمات التي تقوم بتصنيع منتجات متشابهة أو بديلة . وإن معرفة إستراتيجيات المنافسين الكبار , وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في هذه الإستراتيجيات تمكن إدارت منظمات الأعمال الصغيرة أو المنظمات المخاطرة وعدم التاكد عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة.

وبالإضافة إلى هذه العوامل يجب أيضاً مراعاة الأشكال الجديدة للمنافسة حيث يلاحظ منذ منتصف الثمانينات ظهور شكل جديد للتنافس

في اليابان وأوروبا فالشركات اليابانية مثلاً والتي تمتلك الميزة التنافسية من خلال إقتصاديات الإنتاج الكبير وإنخفاض التكاليف والنوعية التكنولوجية العالية تتنافس اليوم على معيار جديد وهو الوقت . إذ أصبح الوقت يمثل طريقة لقياس الإنجاز بالنوعية والتنوع والإنتاجية.

كذلك فمن المفيد أيضاً عند تحليل هيكل المنافسة في الصناعة تصنيف المنافسين الموجودين , وذلك لما لهذا التصنيف من فوائد في تحليل قدرة المنظمة على إمتلاك ميزة تنافسية إستراتيجية متواصلة ومؤكدة.

ويمكن تصنيف المنظمات المنافسة في صناعة واحدة على أساس تحليل أنماط سلوكها التنافس , وذلك في ضوء ما قدمها كل من Snow & Miles في نموذجهما الإستراتيجي.

وفي الواقع فإن نموذج مايلز وسنو Miles & Snow تقوم فكرته الرئيسية على سعي المدراء لبناء إستراتيجيات متطابقة ومناسبة للبيئة الخارجية , اي ملائمة التصميم الداخلي وخصائصة والإستراتيجيات التنظيمية مع البيئة الخارجية بمتغيراتها ويضم هذا النمودج أربعة إستراتيجيات رئيسية وهي :

(1) المنقبون Prospector : وهي إستراتيجية تستخدم الإبداع والمخاطر والبحث عن فرص جديدة , وهذه الإستراتيجية تتناسب مع المنظمات ذات البيئة المتغيرة والتي يكون هدفها التأقلم مع الظروف البيئة المتغيرة , وليس تحقيق الفاعلية هو هدفها الرئيسي بل الإبداع عندها أهم.

(2) المدافعون Defebder : ويكون هدف هذه الإستراتيجية هو عكس هدف الإستراتيجية السابقة , حيث تكون المنظمة ثابتة ويكون هدف المنظمة الأول هو تحقيق الفاعلية والكفاءة الداخلية وتخفيض التكاليف بفرض الحفاظ على المستهلكين الحاليين , وذلك من خلال المنتجات والسلع ذات الجودة العالية.

(3) المحللون Analyzer : وهذه الإستراتيجية تجمع بين الإستراتيجيتين السابقتين , حيث تحاول تحقيق الفعالية والوصول الى الابداع.

(4) المستجيبون Reactor : ولا يتعبر هذا النوع إستراتيجية بل هي نوع من ردة الفعل للظروف البيئة والفرص والتهديدات المتاحة في المنظمة , وتتميز بعدم تحديد رسالة وأهداف طويلة المدى للإستجابة للحاجات والمتطلبات بشكل آني . وبالتالي فإن المنظمات التي تنتمي الى هذه المجموعة تتصف بإدارتها السيئة بصفة مستمرة.

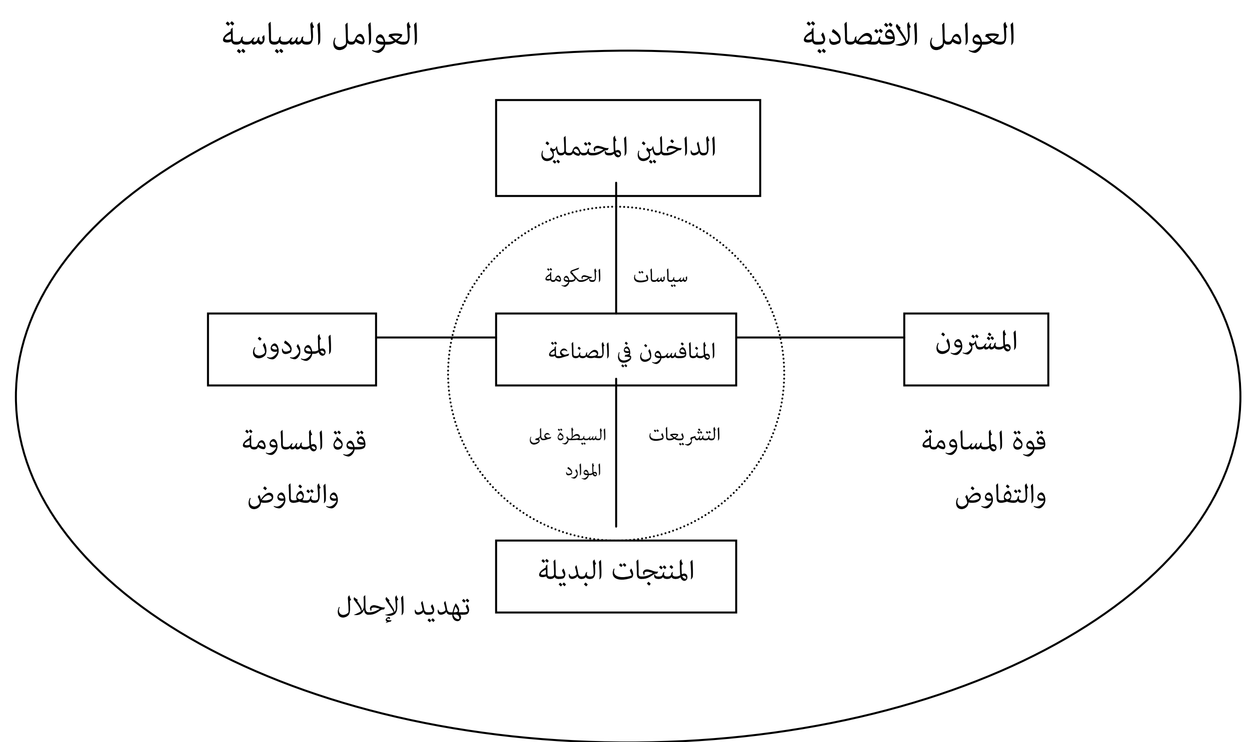
نموذج **Austin** لتحليل الصناعة والمنافسة :

من الأهمية بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية , وذلك لأن النموذج الذي قدمه Porter بعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة , مما يتطلب تعديل لهذا النموذج حتى يتوافق مع بيئة الأعمال للدول النامية , وبما يمكن الإدارات العليا في هذه الدول من الإستفادة من النموذج في تحليل الصناعة وهيكل المنافسة.

وقد قدم اوستن نموذجه لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية مثلما يظهر في الشكل رقم (8) التالي وذلك بعد إجراء تعديلين أساسيين وهما :

1 - إضافة عنصر آخر وهو سياسات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيتها.

2 - إضافة العوامل البيئة لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة , فالعوامل أو المتغيرات الإقتصادية والسياسية والثقافية والديمغرافية تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة (في نموذج Porter).



شكل رقم (8) : نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة المصدر - نبيل مرسي , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , الدار الجامعية , 1996 .

ومن جهة أخرى فلا بد من الإشارة إلى أن تحليل البيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات في مجال المنافسة على وجه الخصوص لابد من أن تتكامل مع المعطيات الناتجة عن تحليل الإمكانيات الذاتية للمنظمة.

فأحياناً تلاحظ الإدارة الإستراتيجية وجود فرصة متاحة للمنظمة من خلال الفحص الدقيق للبيئة الخارجية بمختلف عواملها , ولكن توجد مشكلة الفجوة الإستراتيجية التي تتسع وتضيق الفجوة الإستراتيجية تتكون عادة نتيجة الضعف وعدم المرونة التنظيمية في مواكبة التحديث والتطور

والمتغيرات البيئية او قد تنتج عن الخلل الكبير في تقدير القوى والإمكانيات المقابلة للمنافسين في نفس ميدان الصناعة.

العوامل والمتغيرات الخاصة بسلوك المستهلك :

إن وظيفتي الإنتاج والتسويق تستند بالدرجة الأولى على تحديد الإحتياجات المتجددة للمستهلكين في سوق معينة أو في قطاع محدد ضمن السوق , وتحليل للمتغيرات التي تحدث في سلوك المستهلكين , ومعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها من خلال تقديم أفضل مزيج تسويقي ممكن الى أسواق المستهلكين , وسوق الأعمال المكون من منظمات الأعمال والتي تشتري منتجات وخدمات لإعادة بيعها من جديد.

وعملية تحليل سلوك المستهلك تتكون من بعدين أساسيين وهما :-

1 - دراسة سلوك المستهلك كفرد (التركيز على الناحية النفسية) - حيث يجري التركيز هنا على دراسة سيكولوجية الشراء لدى المستهلك وتحديد إتجاه المحفزات العاطفية.

2 - دراسة سلوك المستهلكين كمجموعة بمعنى تحليل وتشخيص المتغيرات الخارجية وذلك يكون في ثلاثة إتجاهات وهي :-

أ - إتجاهات جغرافية - أي تحديد وتوصيف الأقاليم والمناطق الجغرافية للمستهلكين الحاليين والمحتملين وجاذبية المنتج او الخدمة في بعض المناطق لاعتبارات الجغرافية والمناخ والطبيعة.

ب - إتجاهات ديمغرافية - أي توصيف المتغيرات السكانية بهدف تحديد التمايز الموجود بين مجاميع المستهلكين وتجمعاتهم وجمع المعلومات السكانية عنهم .

جـ - مؤشرات تتعلق بشخصية المستهلك وبأسلوب حياته كأساس للتنبؤ بسلوك الشراء.

خلاصة القول فإن أهم ناحية في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بالإضافة لتحديد تركيبة المنافسين تتمثل في فهم تركيبة المستهلكين أو العملاء من خلال تطوير إستراتيجية كفؤة وفعالة لإشباع إحتياجاتهم الحالية والمتجددة.

الفصل الخامس : التخطيط الإستراتيجي

- تعريف التخطيط الإستراتيجي

- مبررات التخطيط الإستراتيجي

- الإتجهات الرئيسية لمدير العام بتهئية المسرح الداخلي في المؤسسة للشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي الجديدة

التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning**

تعريف التخطيط الإستراتيجي :

هي عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة , فهي اذن عملية تخطيطية وبذلك التخطيط كما هو معروف هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل.

مبررات التخطيط الإستراتيجي :

هناك عدة أمور تؤدي بالمؤسسة الى التفكير بالتخطيط الإستراتيجي :

1 - تبلور فجوة ملفته للنظر في إداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الإداء تبتعد كثيراً عن التوقعات أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة ويحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح بحيث تتكون فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياسا بالأعوام السابقة , أو عندما تتخلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة.

2 - أكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة , وتتمثل هذه الأخطاء في الأخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية . ويستخدم نتائج الإداء للدلالة على ماتم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية . ونتائج الإداء تعرف بأنها مقاييس موسمية تتم بين فترة أخرى لتقيس التقدم الذي تم إنجازه من الأهداف خلال فترة زمنية محددة ومن الممارسات المتعارف عليها بهذا الخصوص مقارنة العائد على الإستثمار لهذا العام مع العائد الإستثمار في السنة أو السنوات الماضية.

3 - تولي مدير عام جديد لهامة في المؤسسة , أن المعتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوب وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة . فالمدير العام ليس موظفاً عادياً في مؤسسته فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغير معالم العمل المؤسسي للوجهه التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف مؤسسة.

تتبلور الإتجات الرئيسية لمدير العام بتهيئة المسرح الداخلي في المؤسسة للشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي الجديدة وتتمثل في النقاط التالية:-

1 - صياغة رسالة المؤسسة : تحدد رسالة المؤسسة الغرض الأساسي الذي انشأت المؤسسة من أجله , وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها . ففي دراسة أجريت على عينة كبيرة من مؤسسات العمل الأمريكية أشارت نتائجها إلى أن رسالة المؤسسة تتضمن المكونات التالية :-

أ - خدمة الزبائن والأسواق.

ب - المنتجات والخدمات الأساسية في تقديم الخدمة الرئيسية للمؤسسة.

جـ - التكنولوجية المستخدمة.

د - النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.

هـ - عناصر محددة من فلسفة المؤسسة.

و - الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع.

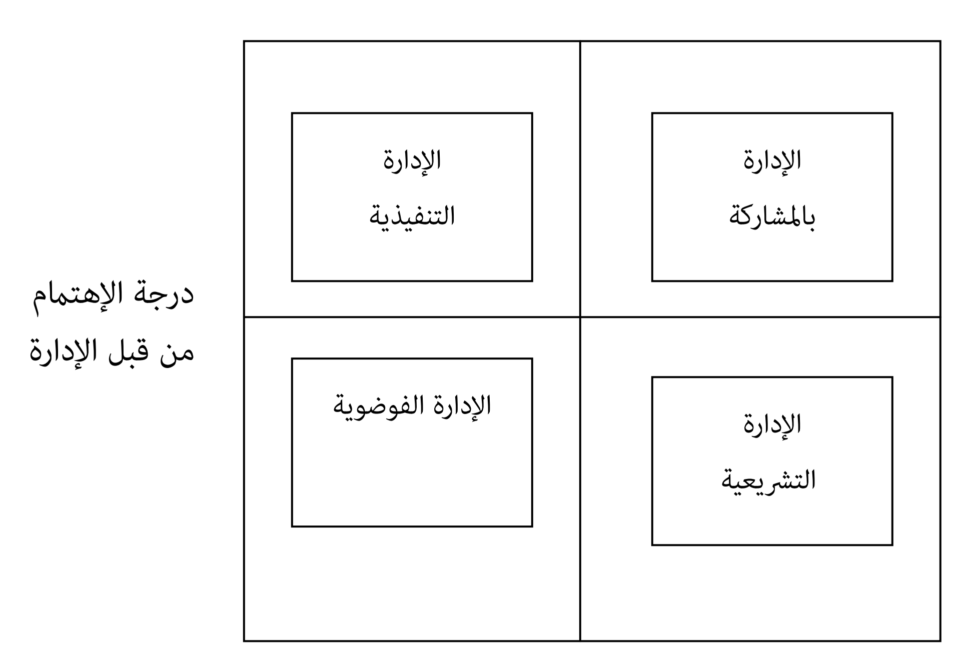
ي - كيفية تفسير المؤسسة لدورها الإقتصادي والإجتماعي.

2 - وضع الأهداف : تتكون الأهداف من ثلاثة مستويات مضفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها . فالأهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام واحد بينما يتوقع إنجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من عامين الى خمسة اعوام والأهداف بعيدة المدى يتوقع إنجازها في فترة زمنية تزيد على خمسة أعوام أو قد تصل إلى عشرين عاماً أو أكثر حسب الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة . وفي العادة تتضمن عملية وضع أهداف المؤسسة وأحد أو أكثر من الأهداف التالية :-

الهدف		القياس
الربحية		الربح الصافي
الكفاءة		الكلفة المنخفضة
النمو		الزيادة في المبيعات
العائد على الإستثمار		الأرباح السنوية الموزعة
الأستخدام الأمثل للموارد		العائد المستثمرين
أرضاء العاملين		نوعية المنتجات وأسعارها
أرضاء العاملين		الضمان الوظيفي والرواتب
الوضع السوقي		الضرائب والمساهمة في الأعمال الخيرية
القيادة التكنولوجية		السمعة والحصة السوقية
البقاء		تجنب الأفلاس

3 - الخطط والسياسات : تتكون الخطط من ثلاثة مستويات مضفة حسب البعد الزمني المرتبطة بها . فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة قصيرة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى . ثم توضع السياسات التي تخدم هذه الخطط وتساعد على حشر الطاقات والإمكانيات لإنجازها.

4 - تقويم أداء المدراء في الإدارة العليا : أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية ويطلق عليم عادة المدراء الإستراتيجين . وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة اللإستراتيجية . كما هو موضح في الشكل رقم (9).



درجة الإهتمام من قبل مجلس الإدارة.

واليكم الشرح للخطوات السابقة كما في الشكل رقم (9) :-

1 - الإدارة الفوضوية : ان الإدارة الفوضوية تحجم مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة اي دور فعال في أحكام دوره الرقابي أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية بينما تنهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة كما كان صاحبها المرحوم يديرها لذلك ينعدم الإهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.

2 - الإدارة التنفيذية : يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعدية بينما مجلس الإدارة يوافق كل ما يأتية من المدير العام دون تعديل تاركاً للمدير العام كافة الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة المؤسسة وتوجهها إستراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.

3 - الإدارة التشريعية : يتمثل هذا الأسلوب في أساليب الإدارة الإستراتيجية بسيطرة مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون للمدير العام وطاقمه من مدراء الإدارة العليا أية سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية منها . ويحدث هذا النوع عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين في المؤسسة أو عندما يرفض مجلس الإدارة لسبب أو لأخر تفويض الصلاحيات الضرورية للمدير العام لممارسة دوره في التخطيط والإدارة الإستراتيجية.

4 - الإدارة بالمشاركة : تعد الإدارة بالمشاركة أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية , حيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية . وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام لفريق عمل واحد في صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخصصها وسياساتها . ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

وهذا وقد أشار المؤلف المشهور (Henry Miutzberg) إلى أن أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية تتأثر بقوة بفلسفة الإدارة العليا ونظرتها الى العالم والأشياء . وأضاف أن هذه النظرة تحدد الطريقة التي تصاغ من خلاله إستراتيجية المؤسسة . ويرى أن هنالك ثلاثة فلسفات تؤثر في توجه الإدارة العليا الإستراتيجي وهي :-

1 - فلسفة صاحب رأس المال . هنا يتربع صاحب المؤسسة الذي يمتلكها بالكامل على قيمة السلطة فيها ويتمتع بقوة هائلة وسيما على عملية إتخاذ القرار فيها.

2 - فلسفة التهاون الحريص . تعتمد المؤسسة إستراتيجية حلول المشاكل برد الفعل كبديل للفعل . وتلخص هذه الفلسفة في أنها تنتظر المشاكل الإدارية لحين وقوعها ثم تشرع المؤسسة بمحاولة وضع الحلول الملائمة لمعالجتها.

3 - الفلسفة التخطيطية . تعتمد هذه الفلسفة على أسلوب التحليل العميق للأهداف الإستراتيجية والخطط والسياسات.

- المسائل الهامة في إستراتيجية التنمية الإدارية
- الأسباب الرئيسية لعدم تكامل عناصر إستراتيجية التنمية الإدارية
- العوامل التي أدت إلى التمايز في إستراتجيات التنمية الإدارية
- بناء طاقة إستراتيجية لإدارة التنمية الإدارية
- المرتكزات الأساسية لإستراتيجية التنمية الإدارية
- مهام الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الحكومية
- فوائد الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية
- أثر تطبيقات مفهوم الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الحكومية
- صياغة الخطط الإستراتيجية
- المؤسسات العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية
- العوامل التي تحدد أهداف المؤسسة العامة
- أدوار المؤسسات التنموية الإدارية في ظل الإدارة الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية لبرامج التنمية الإدارية
- تصميم إستراتيجية التدريب
- إستراتيجية التدريب من إستراتيجيات المنظمة
- تطبيق إستراتيجية (**SWOT**) على معاهد التدريب
- النجاح الإستراتيجي
- قياس النجاح الإستراتيجي
- وجهة نظر (**Golds**) في أتجاهات النمو
- وجهة نظر (**Litterer**) في العوامل التي تؤثر على النمو
- خطوات نجاح الإستراتيجية
- مراجعة إستراتيجية التنمية الإدارية
- إستراتيجية التنمية الإدارية اللأزمة لتحقيق الشفافية الإدارية

الإدارة الإستراتيجية في التنمية الإدارية

المسائل الهامة في إستراتيجية التنمية الإدارية

هناك الكثير من المسائل الهامة المرتبطة بإستراتيجية التنمية الإدارية منها:-

1 - تحديد أمكانية تعديل الشروط التنظيمية للمنظمة , أو التأكيد على برامج التنمية الإدارية وذلك أنطلاقاً من أن برامج التنمية الإدارية تساعد على ايجاد الأفراد الأكفاء الذين بامكانهم تعديل الظروف الموضوعية للمنظمة وتهيئة المناخ الملائم للعمل.

2 - تحديد فيما إذا كانت برامج التنمية الإدارية تسعى لتطوير مشاعر وسلوك وإداء الفرد بالأتجاهات الملائمة لشخصيته المتميزة ومتطلبات الأعمال والمهام الموكولة إليه.

3 - تحديد فيما إذا كانت التنمية ستتم ضمن النظام المغلق أم النظام المفتوح.

فالنظام المغلق لايسمح للأفراد بتغير وظائفهم وأعمالهم , أما النظام المفتوح فيغطي الحرية للأفراد كي ينقلوا الى وظائف أخرى جديدة , وأن يشاركوا بالتالي في تقديم الطلبات لهذه الوظائف الجديدة والأشتراك في برامج التدريب المتاحة.

4 - تحديد فيما إذا كانت الغاية تهئية إداريين متخصصين في فعاليات معنية , أم أن الهدف هو أيجاد إداريين عموميين ذوي نظرات شاملة وعامة.

5 - تقدير الحاجة لتخطيط أعمال التنمية الإدارية أو تقدير الخاجة أيضاً من المديرين في الأجل الطويل.

6 - ترتبط اعمال التنمية الإدارية في الأجل الطويل بأعمال برمجة حركة المديرين بين عمل وآخر في الأجل القصير.

7 - تحديد الإداريين الذين سيشاركون في جهود التنمية الإدارية.

8 - تحديد درجات التأكيد على جوانب التنمية المختلفة الفنية والوظيفية والثقافية والقيمية والإنسانية.

الأسباب الرئيسية لعدم تكامل عناصر إستراتيجية التنمية الإدارية

1 - تركيز الجهود التنمية الإدارية على الهياكل والنظم الرسمية : تتجه الكثير من المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية ونظم رسمية , وتقوم بتنمية وتطوير المعارف عن طريق التدريب . ويرتبط هذا السبب بالخلفية القانونية للمنظمة وقد يعمل المنظمات بعد القيام بعملية البناء إلى القيام بعمليات تطوير لها تلافياً للمشكلات التي قد تنجم عن ذلك.

2 - عدم أتباع المنهج الريمقراطي في التطوير والتغيير : أن مصادر التغيير والتطوير في النظم الرسمية المستهدفة تتم بمعزل عن مشاركة الأطراف المعنية بأداء الأجهزة الحكومية من داخلها أو من خارجها . وبما أن مبادرات التنمية الإدارية تأتي دائماً من المستوى الإداري الأعلى فإن الكثير من عمليات تطوير النظم الرسمية لإدارة العمل تنتهي بتكريس المركزية داخل الأجهزة الحكومية.

3 - تصور الإستراتيجية المجتمعية للتنمية الإدارية : إذا ارتبطت التنمية الإدارة بأوضاع وممارسات الجهاز الحكومي فتعتبر في جوهرها قضية سياسية في المقام الأول . فهي تفصل بسلطات مساءلة الجهاز الإداري للدولة وقضايا الرشوة والفساد الإداري.

وفي الاوضاع التي تكون فيها سلطات وصلاحيات المؤسسات حقيقية يكون لهذا الوضع آثار عميقة على وضعية الجهاز الإداري وعلى نظامه وفعالية برامج التنمية الإدارية فيه.

4 - التركيز على طرائق الإدارة العلمية : وهذا مايلاحظ من خلال غلبة الطابع الفني الأجرائي لعمليات التنمية الإدارية بدعوى تطبيق الأساليب

العلمية للإدارة , فكثير من تجارب التنمية الأدارة أولت اهتماماً للجوانب الفنية والأجرائية أكبر من الإهتمام بالجوانب السلوكية والسياسية والبيئة.

العوامل التي أدت إلى التمايز في إستراتيجيات التنمية الإدارية :

1 - التوظيف الوظيفي والقيادي.

2 - دور العمالة المركزية ودرجة التجانس الإجتماعي.

3 - أثر تقلص عائدات البترول على الهياكل الوظيفية في الدول المصورة للعمالة.

4 - بناء الدولة والنظم السياسية.

5 - مصادر النموذج الإداري المطبق.

6 - درجة حداثة الهياكل والنظم الحكومية.

7 - الفساد الإداري.

8 - مقومات الفعالية في جزر النجاح القطرية.

9 - المؤسسة العسكرية.

10 - الأقليات الإقليمية ونظم اللأمركزية الإقليمية.

بناء طاقة إستراتيجية لإدارة التنمية الإدارية

1 - وضع نظام فعال لتحليل السياسات والأشراف على عملية إتخاذ القرارات.

2 - أمداد مراكز إتخاذ القرارات الرئيسية والمركزية في المؤسسات التنفيذية والتشريعية والفضائية بالقدرات التحليلية فيما يتعلق بالعاملين والأجهزة ونظم المعلومات.

3 - وضع آليات تحليل وتجميع البيانات في الوزارات والهيئات العامة والتي تتشابك معاً ومع نظام دعم اتخاذ القرار المركزي للرقابة على تنفيذ السياسات.

المرتكزات الأساسية لإستراتيجية التنمية الإدارية

1 - التركيز على تحقيق إنجازات سريعة لسد الفجوة الإدارية بين العالم المتقدم والنامي.

2 - التركيز على الدور الجديد للدولة في العصر المعرفي والتقاني والعولمة والمعلومات.

3 - التنسيق بين توجهات التنمية الإدارية والفلسفة الإقتصادية والتنموية السائدة في المجتمع.

4 - شمولة التنمية الإدارية لكافة قطاعات ومجالات المجتمع.

5 - السماح بالتمايز والتنوع في النظم والهياكل وفقاً لطبيعية كل جهة وظروف العمل فيها.

6 - الأستفادة من تجارب التنمية الإدارية السابقة وبرامج الاصلاح الإداري والوقوف على نقاط الضعف.

7 - توافق توجهات التنمية الإدارية مع حقائق النظام الإداري العالمي الجديد.

8 - ضرورة أستثمار تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إستراتيجية التنمية الإدارية الجديدة.

9 - دمج إستراتيجية التنمية الإدارية وخططها مع الخطط التنموية الإقتصادية والإجتماعية.

10 - تطبيق مفاهيم الأداء الإقتصادي وتقييم العائد والمحاسبة على أساس النتائج في الإدارات الحكومية للدولة.

11 - تركيز الهياكل التنظيمية للوزارات على الوظائف الإستراتيجية.

12 - أسناد الأعمال التنفيذية إلى أجهزة وهيئات مستقلة تنظمها قوانين خاصة.

13 - توفير الاستقلال المالي والإداري لهيئات التنفيذ والمحاسبة بالنتائج والأهداف.

14 - أختيار القادة الإداريين في مواقع العمل المختلفة وفق معايير موضوعية شفافة ونظم متطورة.

15 - تحويل الأجهزة الحكومية ذات الصفة الإقتصادية الى شركات تطبق عليها قوانين قطاعات الخاص.

16 - تخصيص الخدمات الحكومية وأسنادها إلى القطاع الخاص.

17 - تطوير نظم العاملين المدنيين بأجهزة الإدارة العامة وتطبيق نظم ومفاهيم إدارة الموارد البشرية.

18 - تفعيل دور معاهد ومؤسسات التنمية الإدارية.

19 - تطوير وتحسين نظم ومستويات الرواتب والحوافز وربطها بالإنجاز.

20 - تيسير خروج الإعداد الزائدة عن حاجة العمل من الخدمة بنظم المعاش المبكر وإعداد آليات لاعادة تأهيلهم لممارسة أعمال أخرى خارج القطاع الحكومي.

21 - تفعيل دور أجهزة الرقابة المالية وتقييم أداء وحدات الجهاز الإداري والمحاسبة على النتائج.

22 - تطوير نظم الموازنة والحسابات الحكومية وأعتماد أسلوب موازنات البرامج والأداء.

23 - تيسير أجراءات الحصول على الخدمات العامة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

24 - تطوير التشريعات الإدارية والمنظمة لأعمال أجهزة الإدارة العامة للتوفق مع متطلبات التطور الإقتصادي والإجتماعي في الدولة.

مهام الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الحكومية

على مدير الحكومة أدراك أن هناك خمس مهام أساسية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية للمنظمات الحكومية , وهذه المهام تربط بين عمليتين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وهي :-

1 - صياغة رؤية إستراتيجية تزود المنظمة بإتجاه طويل الأجل وتسعدها في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها.

2 - الإنتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة.

3 - تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختار بكفاءة وفعالية.

4 - تحويل الرؤية والرسالة الإستراتيجية الى أغراض وأهداف أداء قابلة للقياس.

5 - تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل , أو بمعنى آخر التنفيذ على ضوء الخبرة الفعلية والظروف المتغيرة والأفكار الجديدة والفرص المستجدة وتتكون مكونات إستراتيجية المنظمة الحكومية من إستراتيجيات المنظمة وهي :-

أ - إستراتيجية ديناميكية.

ب - تتطور بتطور المنظمة.

جـ - تخضع للمراجعة دائماً طالما رأى المدير أن هناك حاجة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

د - تتسم بأنها ملموسة في جانب منها , بينما تكون غير معلنة للآخرين في جانب آخر.

فوائد الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية

1 - تساعد في جعل المديرين أكثر ادراكاً ووعياً برياح التغيير والفرص الجديدة وتطورات المخاطر.

2 - مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.

3 - المساعدو في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المنظمة.

4 - تساعد في جعل المديرين يزودون بوسائل ترشيد متطلبات الموازنة للأستثمارات , وتسير الموارد نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج.

5 - تساعد جميع مكونات المنظمة على تحديد ما نسعى لتحقيقه إنجازه.

أثر تطبيقات مفهوم الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الحكومية

1 - مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم, وفي هذه الحالة فإن التطبيق الإستراتيجي يجعل من الحكومة أمر قابلاً للإدارة. وهذا لا يضمن توازن الأهتمام بآثار القرارات الحكومية على المدى الطويل فقط , ولكن يتطلب اعادة بناء الألتزام بالأولويات الحكومية.

2 - ارتفاع جودة القرارات في المنظمات الحكومية باعتبارها منظمات بالغة التعقيد , ولاشك أن ذلك هو أحد المؤشرات الرئيسية للنجاح الحكومي , حيث عدم تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يعين نشر التكلفة الناجمة عن سوء إتخاذ القرارات.

3 - أثارة التحديات الفعالة للدور الجكومي , حيث أن مصداقية الحكومة في هذه الحالة ستمثل في :-

أ - إتخاذ القرارات الجيدة على المدى الطويل.

ب - خلق ونشر المعرفة والثقافة.

جـ - تنفيذ القرارات بشكل فعال.

د - التوازن بين الأهتمامات المتصارعة.

4 - التأكيد على أهمية البعد السياسي في القيادة , لأنه يساعد في خلق التزام عام لمجموعة واسعة من الأهداف السياسية الحكومية.

صياغة الخطط الاستراتيجية

أن الصياغة الفعلية للخطة الإستراتيجية تمثل عملية التخطيط الإستراتيجي اكثر من كونها عملية الإدارة الإستراتيجية . وبشكل التخطيط الإستراتيجي عملية تحديد الأهداف التي تساعدنا في تحديد الأتجاه الذي تسير فيه , مع مراعاة التغيرات التي تحدث في البيئة التي نعمل فيها , وإلا فسوف نتخلف عن مواكبة التغيرات والحركة من حولنا . ويساعد التخطيط الإستراتيجي على تحديد مفاهيم خاصة بالمنظمة , بحيث تقترب المنظمة اكثر فأكثر من أهدافها . ويؤدي التخطيط الإستراتيجي الطويل الأجل إلى توقع المنظمة للتغيرات التي لايحسب حسابها في البيئة الخارجية , مثل التغيرات المتوقعة في السياسات الحكومية . ومما تساعد في صياغة الخطط الإستراتيجية للتنمية الإدارية مايلي :-

أ - التعاون مع المنظمات الدولية في مجال التدريب والأستشارات والبحوث.

ب - وضع طرائق تطوير الكفاءات والقدرات.

جـ - التعاون مع السياسات للأفراد في التدريب ليتلاءم مع التنمية الثقافية والإجتماعية والسياسية للدولة.

د - التركيز على فلسفة الجودة الشاملة وتفاصيل محتواها وطرائق تحسينها وتطويرها.

هـ - تنمية الموارد البشرية وتحقيق الإستخدام الامثل لها.

و - تطبيق النظم الإلكترونية والمعلومات المختلفة.

وعلى ذلك قبل القيام بأي خطة إستراتيجية للإدارة , لابد من أن توضح الرؤية جيداً وان تكون لدى المنظمة أهداف واضحة وقد يتطلب إلا

مراعاة النظر في كل من ما تقدمه مؤسسات التنمية الإدارية في الدولة للوصول إلى تخطيط إستراتيجي سليم وصحيح.

المؤسسات العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية

طرح شعار المؤسسات العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية خلال فترة التأميم وقد تطور مفهوم المؤسسات العامة من خلال تطور الفكر الإداري والقانون الدولي . ونتيجية زيادة حجم المرافق العامة التجارية منها والصناعية وزيادة تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي للمجتمع ووفقاً لذلك يقال بأنه لا توجد فكرة عامة بهذه المؤسسات . وأنما توجد مؤسسات عامة لها أشكال ونظم متنوعة لاتركز على نظرية متجانسة.

أن المؤسسات العامة هي مشروعات إقتصادية عامة تتمتع بالشخصية المعنوية , وتزودها الدولة برأس المال العام لمزاولة نشاط إقتصادي معين وفقاً للخطة التي تضعها الدولة.

من خلال التعريف نستنتج التالي :-

1 - أن المؤسسات العامة لها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة.

2 - تقوم بنشاط إقتصادي معين غالباً مايكون من طبيعة تجارية.

3 - تخضع المؤسسات العامة لرقابة الدولة رغم تمتعها بالشخصية المعنوية.

لقد اختلفت الدول بتجديد أهداف المؤسسات العامة بأختلاف القطاع الذي يوجد فيه , وبأختلاف الأيديولوجية السياسية والإقتصادية للدولة.

فبعض المؤسسات تهدف لتحقيق الأرباح بحيث تغطي تكاليف الإنتاج. وبعض المؤسسات الأخرى لاتهدف لتحقيق الربح كالمؤسسات الخدمية . الا أنه في الغالب هناك مجموعة من **العوامل التي تحدد أهداف المؤسسة العامة هي:-**

1 - نوعية القطاع الذي يوجه اليه المشروع العام :

درجت الفكرة في قطاع الأعمال ان يكون هدف المؤسسة العامة الحصول على الربح , لأن عائد البيع يستخدم في أستثمارات جديدة يمكن للمشروع ان يتوسع فيها أو يستخدمها في اقامة مشروعات أخرى . أما في قطاع الخدمات فتهدف المؤسسة إلى أحداث تنمية موفية دون أستهداف الربح كهدف أساسي.

2 - ظروف المنافسة التي تعمل بها المؤسسة العامة :

تعمل المؤسسة العامة في ظل منافسة مع قطاعات خاصة قد تدفعها إلى تخفيض الأسعار والعمل بخسارة لصالح المواطن.

3 - المبرر الحكومي لقيام المؤسسة العامة :-

أن المؤسسة يمكن أن تنشأ من أجل كسر الروتين الحكومي أو ترشيد العمل الحكومي في دول يغزوها الفساد السياسي والإداري أو خلف مراكز إدارية جديدة.

ويمكن أن تظهر الحاجة في تنمية الكفاءات الإدارية والتنظيمية لأنها تساعد في تكوين أهداف معنية للمؤسسات العامة , فمديروا الإدارات والمجالس يبذلون الكثير من الجهد عندما يحققوا أهدافها.

كما يتضمن مفهومة المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية , والقيام بعملية تدريب المديرين . وهذا يتطلب إستخدام الأدوات والطرائق الحديثة في الإدارة والتنظيم . ومن الملاحظ من خلال تجارب الميدانية أن برامج التنمية الإدارية قد حققت تقدماً مذهلاً في بعض الدول , لاسيما النامية منها . ولكن بصفة عامة تبذل الجهود لتنمية وتطوير الإدارة على المستوى القومي وليس على مستوى المشروع . وإذا دخلت بعض التعديلات والإصلاحات في الهياكل التنظيمية بقصد تحقيق إعطاء حرية أكبر للمؤسسات العامة لزيادة القدرة على المبادرة . وإذا كان المديرين في

المؤسسات العامة ملزمين باتباع تعليمات تفصيلية, وإذا كانت قراراتهم تخضع للوائح وقواعد محددة جامدة فلن تتمكن من أن تهيىء الظروف للقدرة على المبأداه أو الخلق للأداء الناجح والقرارات السليمة . وهذا لايتضمن تنمية كفاءات الإدارة فحسب ولكن المسألة تتعلق بالبيئة المحيطة التي يعمل في ظلها المدير.

الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة

تتطلب الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة التعرف على التحديات التي تواجه الإدارة في المجتمعات . إذ أن هذا التعرف يعد عاملاً حساماً لمعاهد التنمية الإدارية وأجهزتها ومؤسساتها التدريبية والإستشارية باعتبار أن أدوارها وممارساتها تنبثق من هذه التحديات.

ومن أهم هذه التحديات التي واجهت معاهد الإدارة :-

1 - تحدي العولمة الذي يمثل في ازالة الحواجز والعوائق أمام إنتقال حركة عوامل الإنتاج وتحرك السلع والخدمات والعمالة بين الدولة وأقتراح الثقافات على مستوى العالم.

2 - ظهور منظمة التجارة العالمية.

3 - صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لإنشاءات والتعمير.

4 - ظهور مؤسسة التمويل وهيئة التمويل الدولية.

بأضافة إلى بروز أهمية مؤسسات أخرى كانت موجودة على الساحة من ثيب , ولكنها أخذت دوراً أعظم وأكبر ولو أنها ليست تحت رقابة دولية أو تحت أشراف عالمي.

وهناك مزايا تنافسية التي تستند إليها الدولة في تحقيق ميزة تنافسية تحقق بها موقعاً متقدماً في سباق التنمية التي يجري عالمياً . وهذا المزايا تختلف عن مزايا النسبية التي هي هبات من الطبيعة . وقد اختلفت هذا الوضع لأن

الأمر أصبح يتعلق بالمعرفة والتقدم التكنولوجي المتسارع وخبرات البشر وعقولهم ورأس المال الفكري التي تملكه أمة معينة أو إقتصاد معين.

هناك أمور أخرى ساعدت الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة الضغط على الحكومة فيما يتعلق بالخدمات الحكومية وجودة هذه الخدمات ونوع المعاملة التي يتلقاها المواطنون وكفاءات الخدمة وفي **ظل الإدارة الإستراتيجية تتجلى أدوار مؤسسات التنمية الإدارية في التالي :-**

1 - بناء وتنمية رأس المال الإداري في الجهاز الحكومي وهو أحد عناصر رأس المال الفكري أو المعرفي . فالدول الآن تتنافس في رأس المال الفكري وما تملكه من معرفة ونشاطات ومن براءات واختراعات وقدرات تقنية وقواعد بيانات وطرائق عمل وقدرات إدارية وتنظيمية.

2 - دور بيت الخبرة للجهاز الحكومي في مجالات التحولات الإستراتيجية.

وهذا الدور لايقتصر على تدريب المديرين والكوادر , وأنما تنمية القدرة على تحقيق التحولات والتغيرات في الجهاز الحكومي.

3 - تطوير الطرائق الأبداعية والأبتكارية من خلال المساهمة في بناء رأس المال الفكري أو المعرفي وبشكل خاص الجزء المتعلق بالإدارة وقدرات الأجهزة الحكومية وماتملكه من بيانات عن أسواقها وزبائنها والقطاعات التي تخدمها.

4 - تكييف المنظمات الحكومية واكسابها خبرات جديدة وتفجير قوة الأبتكار والأبداع بداخلها , وتنمية مهارات وقدرات تنمية الإستراتيجيات وتحليل البنية والسوق للزبائن.

5 - تقديم خدمات التنمية الإدارية الموجهة بالأداء , وعدم القيام بالتدريب لمجرد التعلم وأنما لتحسين أداء الفرد والمنظمة ككل . فالتدريب

الموجة بالأداء يبدأ بقياس وتشخيص فجوات الأداء وينتهي بتقييم التغير الفعلي الحادث في الأداء المنظمي.

الإدارة الإستراتيجية لبرامج التنمية الإدارية

1 - بيئة البرنامج : تضم البيئة القوى الخارجية المؤثرة على البرنامج , وهذا البيئة تخلق الفرص المواتية لتطبيق برنامج التنمية الإدارية . وبما أن الظروف تتغير من فترة لأخرى لذلك يجب على المديرين أن يقيموا بيئة البرامج لكي يتعرفوا على الفرص المواتية لتطبيقها بهدف تخفيض القيود التي تحد من فاعلية هذه البرنامج . كما أن البيئات الجيدة تحسن أحتمالات بقاء البرامج لفترة طويلة من الزمن وتوسعه . أما البيئات الرديئة فإنها توفر لمديرى البرامج صراعات صعبة.

2 - الهيكل التنظيمي : يشكل هذه الهيكل التنظيمي لبرنامج ما الترتيب المتاسك له , بحيث يقوم هذا البرنامج بالمهام التي تحددها له الاستراتيجية ويشمل الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وفعاليات التوفيق بين المهام . وتتطلب الإستراتيجيات والبيئات هياكل تنظيمية لامركزية . بينما تتطلب إستراتيجيات وبيئات أخرى هياكل تنظيمية مركزية . وقد يبني الهيكل التنظيمية على أساس نوع الخدمة المؤداة أو حسب المنظمة الجغرافية لذلك فأن ليست ثابتة وجامدت بل هي متحركة وديناميكية ومرنة تتغير تغير الأوقات والظروف والبيئة التي يجب العمل فيها.

3 - الإستراتيجية : تشكل الإستراتيجية مجموعة الخيارات التي يأخذ بها مدير والبرامج فيما يتعلق بالأهداف والخدمات والسياسات وخطط العمل . ويجب أن تلبي الاستراتيجية الناجحة الأهداف الواسعة للبرامج التي تضعها مؤسسات ومعاهد التنمية الإدارية.

أن جوهر الإستراتيجية هو خلق التلاؤم بين المؤثرات بحيث تستفيد منها برامج التنمية الإدارية في أنسجامها الداخلي وتعود الإدارة الإستراتيجية

إلى العملية التي تتميز بها مديرو الإدارة العليا . لذا يؤثرون على العوامل المتعددة.

4 - العمليات التنظيمية : تعتبر العمليات التنظيمية أدوات التأثير في سلوك الموظفين والمستفيدين من برامج التنمية الإدارية . فإذا أريد من موظفي ما أن يحققوا مشتركة فإن المديرين يحتاجون إلى حفز أدائهم والتأثير فيه. فطرائق وأساليب المشاركة التي تستعمل لوضع الأهداف وتخصيص الموارد وتنفيذ البرامج تشكل مجموعة عمليات تنظيمية . وهناك مجموعة عمليات أخرى تتمثل في طائف وأساليب المراقبة لتقويم الأول وضبطه . وأن القليل من مديري البرامج يدركون أن هذه العمليات التنظيمية ليست ثابتة تشكل العمليات التنظيمية مصدر قوة وتأثير في أيدي مديري الإدارة العليا بشكل خاص عندما تصاغ وفق إستراتيجية وهيكل المنظمة.

تصميم إستراتيجية التدريب

مكونات إستراتيجية التدريب مكونة من رسالة المنظمة إذ يتفرع عن هذه المسألة هدف الإستراتيجية أي الأهداف طويلة الأجل حيث هذا الأهداف لايمكن تحقيقها في المدى القصير دون وجود موارد بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها والوصول إليها.

وبما أن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء ذاتها لذلك يجب تصميم إستراتيجية لكل هدف . والإستراتيجية خطة عمل شاملة طويلة الأجل . وهي تمثل منهجاً شاملاً تسير عليه الإدارة لمدى زمني طويل نسبياً بقصد تحقيق أهداف المخططة . وتتعدد الإستراتيجيات الوظيفية في المنظمة ليضم أطارها إستراتيجية التدريب . وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب.

وتقوم أستراتيجية التدريب على أدراك التوجهات الإستراتيجية في كل الوظائف الرئيسية للمنظمة من التسويق والموارد البشرية والعمليات

والمالية والبحوث والتطوير وغيرها . حيث تترجم الوظائف هذه التوزجهات الى نقاط قوة ونقاط ضعف . والى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللأزم لتحديد الاحتياجات.

وتتضمن إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجيات المنظمة مايلي :-

1 - أن المتغيرات البيئة الداخلية ترتبط بالمنظمة في نقاط قوتها وضعفها ومن أمثلها:-

أ - التوسع في حجم أنشطة المنظمة.

ب - التقلص في حجم أنشطة المنظمة.

جـ - برامج النقل والتدرب والترقيات.

د - التطوير في التجهيزات الآلية.

2 - أن المتغيرات البيئة الخارجية تضم التالي :-

أ - المتغيرات السوقية مثل تحالفات شركة منافسة.

ب - المتغيرات التشرعية مثل مجالات الجودة وتوظيف العمالة وتلوث البيئة.

جـ - المتغيرات السياسية الإقتصادية مثل أتفاقيات منظمة التجارة العالمية.
د - المتغيرات الفنية مثل نظم الجودة (الآيذو 9000).

وتتضمن الخطة الإستراتيجية للتدريب مايلي :-

1 - تحديد الاحتتياجات التدريبية.

2 - ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج التدريب.

3 - تصميم موازنة التدريب.

4 - تصميم أهداف الأداء التدريبي.

6 - الجدولة الزمنية.

ويجب على إستراتيجية التدريب التكليف مع الإستراتيجيات المرتبطة بدوره حيا, المنظمة وهي إستراتيجيات النمو والأستقرار والأنكماش . وتيعين التركيز مع كل من هذه الإستراتيجيات على تلمس الأحتياجات التدريبية الأكثر الحاحاً.

تطبيق إستراتيجية **(SWOT)** على معاهد التدريب

تتألف هذه الإستراتيجية من الجوانب الأربعة ,هي :-

أ - نقاط القوة : ويشير إلى نقاط القوة التي تتمتع بها البيئة الداخلية للمنظمة.

ب - نقاط الضعف : تشير إلى نقاط الضعف التي تتمتع بها البيئة الداخية للمنظمة.

جـ - الفرص : وتشير إلى الفرص التي تواجهها المنظمة في البيئة الخارجية المحيطة بها.

د - التهديدات : تشير إلى التهديدات التي تواجهها المنظمة في البيئة الخارجية المحيطة بها.

تتجلى فائدة الإستراتيجي (SWOT) في تحديد نقاط الضعف والقوة للمنظمة والمشكلات والتهديدات التي تقابلها في أداء رسالتها . ويتم تطبيق هذا التحليل وفق الخطوات التالية :-

1 - تحديد الأوضاع الداخلية للمنظمة وما يمكن ان نفعله.

2 - تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

3 - تحديد المزايا التنافسية للمنظمة من خلال إستخدام نقاط القوة في الأستفادة في الفرص المتاحة.

4 - تحديد أمكانية النجاح في تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة.

5 - مقابلة الفرص والتهديدات البيئة بنقاط القوة والضعف الداخلية.

هذا الإستراتيجية تهدف إلى التركيز على الأوضاع الداخلية للمنظمة بما يناسب الأوضاع والظروف البيئة الخارجية . فإذا كانت البيئة مستقرة ولايوجد بها تغييرات كبيرة فإن إستخدام هذه الإستراتيجية يكون غير مطلوب . أما في حالة التغيرات البيئة المعقدة فيكون إستخدام هذه الإستراتيجية ضرورياً وهاماً, لاننا نرصد البيئة الخارجية من خلاله رصداً منتظماً.

وعلى هذا يجب على المنظمة تفكر بالأفراد الذين تتعامل معهم بشكل مباشر. فالعاملون هم الأطراف الرئيسية للمنظمة وهم يؤثرون على المنظمة من خلال أتجاهاتهم العامة والإقتصادية والسياسية والتكنولوجيا والثقافية.

ويعتبر نقطة البداية في تحليل (SWOT) عند إستخدامه في مجالس التدريب هي تحديد الأطراف الذين يتم التعامل معهم ومعرفة مدى تأثيرهم على صناعة التدريب في المنطقة أو على تهديدات لقوف إنجاز هذا الرسالة.

ويعتبر قضية الضغط الشديد على مراكز التدريب في الوقت الحاضر والتي تتطلب التفكير في تحقيق التفاعل بينها على المستوى الإقتصادي . ولايمكن أن يكون هناك منظمة أو مؤسسة أو مركز واحد لديه الاتساع والرؤية يستطيع تغطية احتياجات الزبائن والعملاء بشكل جيد ومتطور.

يمكن تحقيق التكامل من خلال الأحساس بالتهديد فلو أن الخبراء والمسؤولين عن التدريب لاتؤهلهم خبراتهم لتغيير نوع البرامج التي يقدمونها أو إذا كان هناك تفاوت تكنولوجي كبير بين الطرائف التي مازالوا يتعاملون فيها والطرائف الحديثة أو انهم مازالوا يقدمون معنويا مثل إدارة الوقت والإجتماعات بنفس الأسلوب التقليدي , وبذلك يكونوا بعيدين عن فكرة التصور البيئي وتفاعله مع الوضع الحالي الداخلي . وتكون نقطة الضعف في الهيكل الداخلي هنا هي جمود وعدم وجود آليات لتصحيحه وتغييره.

النجاح الإستراتيجي

مفهوم النجاح الإستراتيجي : هي قدرة المنظمة على البقاء والتكييف والنمو , في ظل الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

ان النجاح الإستراتيجي يكمن في فكرتين أساسيتين هما :-

1 - يتفق مفهوم النجاح الإستراتيجي مع مفهوم نجاح المنظمة في ميله إلى تبين المدخل النعدد لكنه يختلف في معه في سعيه إلى إيجاد مقياس لتقييم أداء المنظمة.

2 - يعد البقاء جوهر نجاح الإستراتيجية ذلك أن مجرد البقاء المنظمة في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر نجاح بحد ذاته بسبب الظروف الموضوعية التي تعمل في ظلها المنظمة.

قياس النجاح الاستراتيجي

1 - التكييف : هو درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الأمكان . ويجب أعتماد التنبؤ والتوقع لما تلاقية المنظمة من تغيير بيئي غير منظور وتعالجه بأقل قدر من الخسائر . ويركز كتاب الإدارة الإستراتيجية المحدثون عن التكييف ومنهم (Chaffce) و (Mintzberg) الذين تمت الإشارة الى نماذجهم في صياغة الإستراتيجية وظهر الكابتين (Miles & Snow) الذين طرحان نموذجا عامة لعملية التاكييف يصف هذا الا نموذجة القرارات التي تحتاجها المنظمة للاحتفاظ باتساق فاعل مع بيئتها . اذ تعد الإدارة العليا مسؤولية عن اداء مهمتين هما موائمة مسار المنظمة مع بيئتها وإدارة الأعتمادات المتبادلة الداخلية التي تنتج عن التنسيق.

2 - النمو :

تعد ظاهرة النمو ظاهرة طبيعية اساسية وتعد في نفس الوقت من العمليات المعقدة . وقد جاء أهتمام الباحثين بالمنظمة ونموها من اجل أبراز أهمية ويميز الباحثين النمو والتطور بأنه مفهوم النمو هو ذلك

التغيير في حجم المنظمة في حيث يحدد مفهوم التطور بأنه التغيير من خلال عمر المنظمة.

ويرى (Golds) أن اتجاهات النمو هي :

1 - توسيع السوق أي من خلال بيع أكبر كمية من نفس المنتوج أو المنتجات لنفس الزبائن.

2 - التكامل.

3 - أدخال منتوجات جديدة.

4 - دخول مجالات عمل جديدة.

5 - الأفشاء أو الأندماج.

أما (Asker) يرى إتجاهات النمو هي :-

1 - منتوج حالي وسوق حالية.

2 - منتوج جديد وسوق حالية.

3 - منتوج حالي وسوق جديد.

4 - منتوج جديد وسوق جديدة.

اما (Litterer) فيحدد أن العوامل المؤثرة على النمو هي :-

1 - الطلب على مخرجات المنظمة.

2 - الأمكانيات المتاحة للحصول على فرص خاصة.

3 - كلف الدخول الى النشاط.

4 - سهولة الحصول على ما يحتاج إليه من مدخلات.

خطوات نجاح الإستراتيجية

1 - التركيز على النتائج : أن الخطوة الأولى للتخطيط الإستراتيجي هو التركيز على طرق ومناهج العمل وعلى الموارد والأنشطة والتخطيط

الناجح يرتكز أساساً على التمييز بين الغايات والوسائل . فالغاياة هي النتائج المطلوبة تحقيقها , أما بالوسائل قبل أن نحدد الغايات والنتائج المطلوب تحقيقها.

2 - التفكير على ثلاثة مستويات : يجب أدراك وجود مستويات مختلفة من النتاتئج لها نفس درجة الأهمية . وهذه المستويات ترتبط بالوسائل والغايات التي يتطلبها تحقيق النجاح على المستويات الثلاثة وهذه المستويات هي :-

أ - مستوى الفرد :

أي مدى أهتمام المنظمة بجودة ما تقدمه لزبائنها الداخليين وهذا يعني أن يكون تركيز التخطيط على السلع والمنتجات.

ب - مستوى المجتمع :

أي تحديد مدى التأثير وأسهام المنظمة في المجتمع الذي يعيش فيه , أي أن تركيز التخطيط سيكون على النتائج.

جـ - مستوى المنظمة :

أي مدى الأهتمام للمنظمة بجودة ماتقدمه لزبائنها الخارجين , وهذا يعني أن يكون تركيز التخطيط على المخرجات.

ومن الظروف الضرورية التي يجب إستخدامها للمستويات الثلاث السابقة أن نضمن أن تحقق النتائج عوائد إيجابية ومردوراً هاماً على مستوى المجتمع والفرد.

3 - تحديد خط النهاية : يمكن أن توصف هذه الخطوة على أنها إعداد الأهداف التي تتضمن معايير تتعلق بادراك الوصول إلى المستهدف . ويجب ان تتضمن الأهداف التالية :-

أ - ما النتائج المراد تحقيقها؟

ب - من أو ما الذي سيظهر تحقق النتائج؟

جـ - ما الظروف التي سيتم فيها ملاحظة ومراقبة التحققات؟

د - ما المعايير القابلة للقياس والتي ستسخدم في تحديد الإنجازات؟ وكل هذا الأسئلة فإن يجب على الاهداف الخاصة برسالة المنظمة تحديد الأتجاه كما تحديد خط النهاية , ومن الطرق المفيدة لذلك تحديد بيان الرسالة ثم يضاف إليه بعض المعايير القابلة للقياس.

4 - معرفة أن الإحتياجات ليست سوء أسماء : أن التحديد الخاطىء للاحتياجات , يمثل فجوة أو نقصاً في الموارد والسبل وليس في النتائج والغايات لذلك يجب تعريف الحاجة على انها الفجوة بين النتائج الحالية والمألوفة وليست النقص في الموارد . وعندما نهتم بالنتائج اكثر من اهتمامنا بالوسائل فهذا يعني اننا نعرف النجاح على أن مقدار ماتحقق من إنجاز وأسهام وليس على ما يبذل من جهد وانفق من مال . فعندما نقيم الإحتياجات نقوم بتعريف الفجوة بين النتائج الحالية والمألوفة.

5 - التصويب عالياً : أي يجب أن يكون لخططنا وجهة مثالية , لأننا إذا اعددنا خططنا على أساس الواقع اليومي فلن نفكر حتى في تكوين واقع جديد متخلف , كما أننا سنحصر انفسنا في مجرد ايجاد حلول لمشكلات اليوم والتي قد تكون مرفوضة لذلك يجب ان يستند تخطيطنا على الرؤية المثالية التي لايمكن أن تبلغها ولكنها تلوح لنا في أي إتجاه يجب ان نخطو الخطوة الأولى فيه.

6 - أحداث الموجات : ويعني الأستعداد للخروج من حيز الأمان والراحة لبلوغ غاية مفيدة . وتعتمد العوامل الخمسة السابقة على هذه الخطوة , لأنها تجعلنا نخرج عن إطار المألوف والمعروف والمقبول والمتفق عليه.

وإذا نظرنا إلى الأمور المريحة فقط فقد تزيد من فعاليتنا فقط في بلوغ الغايات التي عفاعنها الزمان . فالعالم يتغير وتيطور بصورة مستمرة والاطر والقواعد والأبعاد والحدود القديمة ستقودنا إلى أن نفعل ما يوصينا به (بيتر دراكر) وهي :-

(أن نحسن أداء ما لايجب أن نفعله نهائياً) ويمكن أن يؤدي الخروج عن الحيز الراحة وتحديد أهداف جديدة الى تحقيق نجاح يتجاوز حدود ماهو مقبول . ويعتبر السير في الطريق السليم أقل خطورة من مواصلة السير في الإتجاه الخطأ والأكثر راحة.

مراجعة إستراتيجية التنمية الإدارية

1 - مخطط الرقابة والسمعة.

2 - بيئة المنظمة.

3 - معلومنات عن الزبائن.

4 - علاقات المنظمة.

5 - الموارد البشرية.

6 - المعرفة التخصصية.

7 - المعدات والتسهيلات.

8 - التمويل.

9 - الهيكل التنظيمي.

10 - نمط الإدارة.

11 - التخطيط.

12 - رقابة وتقييم الأداء.

إستراتيجيات التنمية الإدارية اللأزمة لتحقيق الشفافية الإدارية

أن توافر مقومات التنمية الإدارية اللأزمة لتحقيق الشفافية يتطلب ضرورة أتباع إستراتيجية أكثر وضوحاً , بحيث تتضمن مفاهيم وآراء وأفكار تؤدي جميعها إلى الأسراع في تحقيق التنمية الإدارية , وهذه الإستراتيجية أو الآلية يجب أن تحتوي على :-

1 - أجراء الدراسات المسحية لأجهزة الإدارة العامة , للتعرف على احتياجات هذه الأجهزة ثم التعرف على العوامل الموئدة على أداء وعمل هذه الأجهزة.

2 - التركيز على ضرورة تنمية الجوانب السلوكية للوصول الى تحقيق سلوكيات وإتجاهات ايجابية لدى أفراد التنظيم.

3 - تحديد الأهداف بصورة وأضحة ومستقرة وذلك بعد الدراسات التحليلية وتحديد الأولويات في هذه الأهداف , خاصة الأهداف ذات العلاقة بالجوانب الإقتصادية والإجتماعية والسياسية مع ضرورة مراعاة مدى واقعية هذه الأهداف.

4 - ضرورة أفساح المجال أمام القطاعات والإدارات المختلفة للمشاركة في تحقيق التنمية الإدارية والعمل على توفير كل الدعم والمؤازرة للجهود المبذولة في هذا المجال.

على هذا يتضمن إستراتيجية التنمية الإدارية اضافة للجهود السابقة العمل على ادخال مفهوم الإدارة الإستراتيجية وآلياتها ومتطلبات الهادفة الى العمل على ضرورة إجراء المراجعة الشاملة للأهداف المرسومة والعمل وفقاً لآليات وأضحة , حتى تستطيع مواكبة المستجدات والتطورات المحيطة بذلك. ويجب عمل إجراءات تغييرات جذرية في توجهات وممارسات عمل المنظمات الإدارية مع ضرورة تبني الإدارة العليا للمنهج السلوكي المتحمى والمقدرة والعزيمة لمواجهة التحديات وللوصول إلى النتائج المطلوبة.

الفصل السابع : إنماط الإدارة الإستراتيجية والأبداعية

- أنماط الإدارة الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية وبيئات العمل
- إستراتيجيات الإدارة الإستراتيجية الملائمة والمناسبة
- إستراتيجية الأبداع التنظيمية
- البدائل الإستراتيجية
- البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية العليا
- أنواع إستراتيجيات التوسع
- أنواع التوسع
- نقاط القوة والضعف للتوسع
- إستراتيجيات التراجع
- البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية الدنيا
- البدائل الإستراتيجية على مستوى الفروع
- العوامل المهمة في تقييم البدائل الإستراتيجية

أنماط الإدارة الإستراتيجية

هناك عدة أنماط للإدارة الإستراتيجية يتوجب على الإدارة العليا ومجالس الإداري مراعاتها وهذه الإنماط هي :-

1 - الإدارة المضطرية/الفوضوعية غير المنظمة :

تصاب الإدارة الإستراتيجية مجالات من الفوضى والأضطراب عندما تكون فرص المشاركة للإدارة العليا ولمجلس الإدارة قليلة وغير فعالة , في وضع وتنفيذ الإستراتيجية , فنتجة لقلة المشاركة وعدم تقديم الأقتراحات اللأزمة فإن العمل سوف يسير بناء على ماتم تقديمه.

2 - الإدارة التي يحركها الآخرون :-

تعتبر هذا النمط من الإدارة من أقل الإدارات الإستراتيجية ظهوراً , ففي هذا النمط تكون المشاركة الفعالية لمجلس الإدارة , أما الإدارة العليا فتكون مشاركتها في العمليات التشغيلية فقط.

3 - الإدارة الرائدة المستثمرة :-

يتوفر ضمن هذا النمط من الإدارات إدارة عليا فعالة ونشطه بحيث تشارك بشكل إيجابي بوضع الخطط الإستراتيجية.

4 - الإدارة المشتركة :

ترتفع مشاركة كل من الإدارات العليا ومجلس الإدارة في هذا النوع من الإدارات , وكما تزداد المساهمة في وضع الأهداف والسياسات وهذا النمط هو من أكثر أنماط الإدارة الإستراتيجية شيوعاً.

أولا : البيئة الخارجية : أن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية , تعتبر من أولويات الإدارة الإستراتيجية , مدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعداً علمياً يساعدها على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطها فرصة للاستبعداد لتطوير آليات عمل جديدة , تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئة المحيطة.

فالبيئة وما بها من متغيرات يجب أن تكون موضع أهتمام الإدارة والتنظيم . الأمر الذي يتطلب ضرورة تحليل ودراسة البيئة المحيطة والعمل على تقويمها أضافة الى التخطيط والتنبؤ لتقويم الوضع المستقبلي . وضرورة دراسة البيئة الخارجية , وتقديم النتائج الإستراتيجيات المطبقة عليها حالياً . كما أن هناك عوامل كثيرة في البيئة الخارجية لها تأثيرات على التنظيمات الإدارية , وهذا العوامل هي :-

1 - العوامل الإقتصادية : لها دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية, وعلى كفاءات هذا التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمة والظروف الإقتصادية هي علاقة قوية . الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الإقتصادية . والعمل على تطوير الإستراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف . كما أن في حالة أزدهار الأوضاع الإقتصادية فان ذلك يؤثر تثيراً ايجابياً على التنظيم . أما في حالة ركود الأوضاع الإقتصادية فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على التنظيم . كما يجب أن تشمل هذه الإستراتيجيات الجوانب المالية والسياسات النقدية ومستوى العرض والطلب والتسويق والضرائب.

2 - العوامل التكنولوجيا : ان التمييز في الادارة يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل باستخدام التقنيات الحديثة , فرغبات المستهلكين الجديدة والمنافسين وظهورتقنيات جديدة كل ذلك يدعو الى تقديم انواع جديدة من السلع والخدمات , وهذا يعني استخدام تقنيات حديثة في التشغيل.

3 - العوامل الإجتماعية : ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقييم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوليات العامة للناس , وهناك الكيل من الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة الإدارية والأفراد . وهذا الجوانب تعود إلى العوامل الإجتماعية ويمكن أجمالها كما يلي :-

أ - المسؤولية الإجتماعية : فبيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذلك على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور . خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد تؤثر على أداء المنظمات الإدارية.

ب - مستوى التعليم : أن توفر هذه السلعة يترتب عليه توفر كفاءات ومهارات وقوة عمل فعلية تؤدي الأعمال بأفضل الطرق وأقل التكاليف ومن ثم زيادة معدلات للنمو على الجوانب الإقتصادية عن طريق تحسين الدخول.

جـ - الجوانب الأخلاقية : وهذا الجوانب تشير إلى مجموعات من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطىء وما هو صحيح حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معنية أضافة إلى إتجاهات إيجابية .

د - الزيادة السكانية : يشير هذا الجانب إلى الزيادة السكانية يترتب عليها زيادة الطلب على السلع والخدمات الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجيات معنية تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

4 - العوامل السياسية والقانونية : تلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات , فأنظمة الرقابة وأجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الأستقرار والأمن الوظيفي أضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

ثانياً : البيئة الداخلية : تعتبر البيئة الداخلية ذات أثر كبير على نجاح وأستمرارية التنظيميات الإدارية وتأثير كبير على التخطيط الإستراتيجي فالتخطيط وإتخاذ القرارات عمليتان لايكتب لهما النجاح دون مراعاة الظروف البيئة الداخلية , والعمل على ضرورة الفهم العميق للعوامل الإستراتيجية داخل التنظيم وهي عامل القوة والضعف الداخلية التي تعمل لدعم أو تقيد الإستراتيجية . هناك العديد من العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية تتمثل في: -

1 - عوامل متعلقة بالأفراد : تتعلق هذه العوامل بالموارد البشرية , فالأفراد هم الذين يتم من خلالهم تنمية الإستراتيجيات وكذلك العمل على تنفيذها , ويندرج تحت هذه العوامل العناصر التالية :-

أ - توافر مهارات عالية بين العاملين.

ب - توافر علاقات عمالية جيدة.

جـ - توافر خبرات جيدة للإدارة العليا.

2 - عوامل متعلقة بالمنظمة وكذلك الموارد : وهذه من الأمور الهامة حيث يعني ذلك أن بقاء المنظمة وأستمرارها يعتمدان على مقدار تدفق الموارد المادية والبشرية لها , وأيضاً تشير هذه العوامل الى قدرة المنظمة على تطوير ذاتها وتطوير مواردها , للعمل على مواجهة البيئة بكل متغيراتها ويندرج تحت هذه العوامل والعناصر التالية :-

أ - المحافظة على سمعة المنظمة ومركزها في المجتمع.

ب - كفاءة الهيكل التنظيمي وكذلك الأجراءات الإدارية.

جـ - حجم المنظمة الإدارية.

د - نظام الإدارة الإستراتيجية.

هـ - فاعلية وكفاءة النظم الإستشارية.

و - فاعلية وكفاءة أنظمة المعلومات.

3 - عوامل متعلقة بالتمويل : ويعني ذلك ضرورة البحث عن مصادر التمويل المالي , والعمل على تحليل هذا الوضع لبيان قدرة المنظمة الإدارية في مواجهة المنافسين من جهة , وفي مواجهة الطلبات الداخلية اللأزمة لمواصلة العملية التشغيلية . فالإستراتيجية المالية تعكس كل الاولويات المتعلقة بالتنظيم خاصة ما يتعلق منها بكيفية الحصول على موارد مادية أضافية الى ضرورة البحث في الهيكل المالي والمتطلبات اللأزمة للتدفقات المالية والنقدية وكل مايتعلق بالسياسات المالية الأخرى . فالتحليل المالي والإستراتيجية المالية غالباً ما تتناولان المواضيع التالية بشيء من التركيز , هذه المواضيع هي :-

أ - حجم الإنتاج لزيادة الأرباح.

ب - حجم السيولة.

جـ - الكفاءة التشغيلية.

د - عوامل التسويق والتوزيع.

إستراتيجيات الإدارة الإستراتيجية الملائمة والمناسبة

1 - إستراتيجية النمو المحدود : تشير إلى النهج والأجراءات التي تتبعها من قبل المنظمة للإستمرار في تقديم الخدمات لعملائها بنفس الطريقة المتبعة في الماضي , وتعمل المنظمة على اتباع هذا النمط انطلاقاً من الإستراتيجيات التالية:-

أ - حتى تشعر المنظمة على انها ناجحة.

ب - حتى تشعر بخطورة أجراء أي تعديل أو تغييرات جوهرية في السياسات والأجراءات المتعبة.

جـ - حتى تشعر المنظمة بعدم وجود أي تغيرات جوهرية في بيئتها الداخلية والخارجية.

د - حتى تشعر المنظمة بخطورة أجراء أي تعديل أو تغيرات جوهرية في بيئتها الداخلية والخارجية.

2 - إستراتيجيات النمو السريع : تلجأ المنظمة الإدارية إلى أتباع هذا النوع من الإستراتيجيات في الحالات التالية :-

أ - إذا رغبت المنظمة في زيادة منتجاتها.

ب - إذا رغبت بتقديم السلع والخدمات لأكثر من جهة.

فعندما تقوم الإدارة باتباع إستراتيجيات النمو المتوسعة فإن ماتقدمه من سلع وخدمات سوف يزداد الأمر الذي يترتب عليه زيادة في نسبة المكافآت التي يحصل عليها رجال الإدارة . وكلما زادت المبيعات زادت المكافآت مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية ومن هم زيادة الفعالية للمنظمة وقدرتها.

3 - الإستراتيجيات الأنكماشية : تلجأ المنظمة الإدارية إلى تخفيض كمية الأعمال الخاصة بها ومن الأسباب التي أدت للمنظمات إلى تطبيق هذه الإستراتيجيات مايلي :-

1 - سوء الأحوال الإقتصادية.

2 - المنافسة الشديدة التي تعرقل نشاط المنظمة.

3 - رغبة الإدارة في تحسين المنتج.

4 - رغبة الإدارة في زيادة إنتاجها.

إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة . وبقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة . ومن هذا الإستراتيجيات :-

1 - التطوير التنظيمي (**Organizational Developemint**) :

يمكن أن يعرف التطوير التنظيمي بأنه مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاه بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها . ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات , تشخيص المنظمة , تدريب الحساسية , تطوير الفريق , واستخدام وكلاء التغيير . وهي بشكل عام موجهة نحو المجددات السلوكية كقيم الأفراد, ومعايير الجماعة , والعلاقات بين الأفراد . وهناك تركيز ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

أن التطوير التنظيمي يتركز على الأفراد والعلاقات والتغيير وعلى هذا يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي فهو يساعد على التدريب للأفراد للمنظمة لتساعدها على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي في المنظمة لضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع ويمكن إستخدام التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالإهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

2 - التخصص الوظيفي (**Functional Specialization**) :

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة , فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل أنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولاتكون جذرية , ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3 - الدورية **(Periodicity)** :

ويقصد بها القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابة أو متغيرة . ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية إستخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وأنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في المشاريع الأخرى.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة , اليقين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية , والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلة المتشابهة.

البدائل الإستراتيجية

تتضمن بتجديد البدائل الإستراتيجية لمناسبة الأوضاع الإقتصادية والتنافسية المختلفة على المستويات الإستراتيجية الثلاث في المؤسسة وهي :-

1 - مستوى الإستراتيجية العليا الذي يركز على تحديد مزيج الخطوط الإنتاجية الذي يمثل النشاطات الإنتاجية الكلية للمؤسسة . وتتركز الأسئلة على تقديم أجابات على تساؤلات من الأسئلة التالية : هل ينبغي على المؤسسة أن تتوسع في أعمالها ام تنكمش أم تواصل عملياتها المعتادة دون أحداث اي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة فهل يتم هذا التوسع من الداخل كطرح اسهم جديدة للإكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الأندماج مع مؤسسة منافسة أو بواسطة الشراكة مع مؤسسات أخرى؟

2 - مستوى الإستراتيجية الوسطى الذي يحدد الطرق التي ستمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في اسواق المؤسسة المختلفة . وإدارة العمليات التنافسية تتم بطرق مختلفة , فبعضها يتم على أساس التنافس

باعتماد إستراتيجية الكلفة المنخفضة بينما بعضها الآخر يتم على أساس تنويع المنتجات والخدمات أو التركيز على منتج معين وإنتاجية بنوعية عالية جداً.

3 - مستوى الإستراتيجية : الدنيا الذي يحدد كيفية توفير السبل الكفيلة بغضهم إنتاجية الموارد المتاحة المؤسسة لخدمة أهدافها وينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفلية التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والإستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى.

البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية العليا

تتكون الإستراتيجية العليا من ثلاثة مجموعات من البدائل الإستراتيجية المتاحة والتي تعتمد على طبيعية الظروف السائدة في بيئة المؤسسة الخارجية , وكل واحد من هذه المجموعات الثلاث من البدائل الإستراتيجية تناسب اوضاعاً خاصة بها تحتم اختيارها والشرح كما يلي :-

1 - الإستراتيجية استقرار :

تركز على فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في توجهات المؤسسة الإستراتيجية . وتناسب مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية راكدة تقل فيها أسباب التغيير السريع وأحتمالاته وقد يتم اللجؤ إلى هذا الإستراتيجية اما لتعزيز أوضاع المؤسسة الحالية وتثبيت اقدامها على الأرض بما لديها حالياً من منتجات أو لكسب الوقت لحين تبلور ظروف عامضة تتفاعل في البيئة الخارجية ولاتستطيع المؤسسة تحديد إتجاهاتها في الوقت الراهن وتتكون هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية من الإستراتيجيات التالية -:

أ - إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير : تتطلب هذه الإستراتيجية الأبقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء أي تغير عليها.

ب - إستراتيجية الرابح : تعتمد هذا الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للنمو كنفقات البحث والتطوير والصيانة والدعاية والإعلان.

جـ - إستراتيجية التوقف المؤقت : لاتتطلب إجراء أية تخفيضات في الموارد وتميل إلى الإستراحة المؤقتة على نمط إستراحة المحارب وتناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجمها وحجم اعمالها.
د - إستراتيجية الحذر إلى الأمام : تركز على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكه تجنباً للمفاجأت.

2 - إستراتيجية النمو :

تصبح الحاجة إلى التخطيط والإدارة الإستراتيجية حاجة ماسة وتمارس على أوسع نطاق ممكن . وتعتبر إستراتيجيات النمو أكثر البدائل الإستراتيجية شعبية وبالتالي إستخداماً لكون النمو يرتبط دائماً مع النجاح والسمعة الطبية وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التقلب حيث يصبح النمو قارب الأمان ووسيلة للبقاء والأزدهار , وتتألف هذه الإستراتيجيات في النوعين التاليين :-

أ - إستراتيجية التركيز في صناعة واحدة : تتضمن هذه الإستراتيجية التركيز على منتج واحد أو خط انتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو إستخدام تكنولوجي واحد . ويتم وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد مما يمكنها من الأبقاء على عوامل التفوق والإبداع بدلاً من تشتيت جهودها وإمكانياتها في منتجات أو اسواق مختلفة . كما ان إستراتيجية التركيز يمكن المؤسسة من وضع كل طاقاتها وإمكانياتها ومواردها المختلفة تحت خدمة جانب واحد محدد بالصورة المناسبة.

وتتألف إستراتيجية التركيز من نوعين :

1 - إستراتيجية النمو الافقي : تتمحور هذه الإستراتيجية حول التوسع الأفقي وذلك بشراء إنتاجية وحداوية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة مع منتجات المؤسسة بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد من مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواقاً جغرافية جديدة ويسمى هذا النوع من النمو بالتكامل الأفقي.

2 - إستراتيجية النمو العمودي : تتضمن قيام المؤسسة بالأضافة إلى دورها الإنتاجي بالسيطرة على مصادر التزويد أو السيطرة على قنوات التوزيع وربما يصل ذلك الى أنشاء محلات البيع للمستهلك مباشرة دون وسيط.

ب - إستراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة : تعرف إستراتيجية التوسع بأنها عملية أضافة منتجات أو فروع جديدة للمؤسسة , ويأتي هذا التوسع من مصدرين أما من خلال التطوير الداخلي أو الشراء من مصادر خارجية . وتكون الأضافة الجديدة منتجات مرتبطة بالمنتجات القائمة في المؤسسة أو غير مرتبطة ومختلفة كلياً عن منتجات المؤسسة الحالية . أن الداوفع وراء التطور الإستراتيجي في عمل المؤسسة قد يكون واحد أو أكثر من الدوافع التالية :-

1 - الرغبة في تقليص أعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تحباً في تدني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل.

2 - الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة وذلك بالدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل أن تساعد في أعادة الربحية الى المستويات المقبولة.

3 - الرغبة في عدم وضع جميع ما لدى المؤسسة من بيض في سلة واحدة بكل ما يحمله ذلك من أحتمالات أن تتعرض السلة إلى أية حادثه تؤدي إلى تكسير كل ما فيها من بيض دفعة واحدة.

وعادة ماتلجأ المؤسسات إلى إجراء ثلاثة أنواع من الدراسات التفصيلية المتعمقة لمعرفة أهمية وفائدة إستخدام إستراتيجية التوسع وهذه الدراسات تتم قبل إتخاذ القرار حول طبيعة العمل الذي تنوي المؤسسة فيه . وفيما يلي وصف لهذه الدراسات :-

1 - مدى جاذبية التوسع : أن العمل الذي يتم اختياره للتوسع فيه يجب أن يمتلك اسواقاً جذابة بحيث يؤدي التوسع إلى تعظيم العائد على الإستثمار مستقبلاً.

2 - مدى التحسين المتوقع فيها يجب أن لاتؤدي إلى أضعاف منتجاتها الحالية والعكس صحيح.

3 - لكفة الدخول إلى الصناعات المستهدفة يجب أن لاتكون الكلفة المتوقعة للتوسع عالية جداً بحيث تؤدي إلى تخفيض الربحية المتوقعة لفترة طويلة من الزمن.

أنواع إستراتيجيات التوسع

1 - التوسع من الداخل بأنشاء خطوط إنتاجية جديدة بأستخدام موارد المؤسسة المالية المتاحة.

2 - التوسع الخارجي وذلك باختيار الأندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة قائمة أو الشراكة مع مؤسسة أخرى في بعض الجوانب الإنتاجية المناسبة.

أنواع التوسع

1 - التوسع المرتبط : وتتضمن ذلك أضافة منتجات أو فروع جديدة مرتبطة مع منتجات المؤسسة القائمة . وقع تكون طبيعة الأرتباط تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة لإنتاج المنتجات الحالية والمضافة أو أن تستخدم كليهما نفس قنوات التوزيع أو تتطلب نفس المهارات الإدارية والفنية أو تنتج نفس المنتجات . يعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع جاذبية لكون

المنتجات متشابهة مع بعضها البعض وتتكامل بصورة أسرع . وهناك عدة أساليب مستخدمة في إنجاز الإستراتيجية التوسع المرتبطة مايلي :-

أ - الدخول إلى صناعات تكون فيها قوة البيع وقوات التوزيع وأساليب الدعاية والإعلان لترويج المنتجات مشتركة مع المؤسسة الام.

ب - نقل الأسهم التجاري والسمعة المميزة من الشركة الام إلى المنتجات الجديدة أو العكس.

جـ - اختيار منتجات جديدة تساعد المؤسسة في إدارة عملياتها التنافسية في أسواقها القائمة أو المتوقعة بصورة أكثر كفاءة.

2 - التوسع غير المرتبطة : ويتضمن هذا النوع من التوسع أضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً على عمل المؤسسة ولاترتبط بالمنتجات القائمة بأية رابطة.

أن مبررات القرار الإستراتيجي للتوسع بهذه الطريقة يعتمد على توقع الإدارة أن هذا التوسع سيؤدي إلى زيادة المبيعات بصورة مؤكدة . ومناسب هذا التوسع مؤسسة غنية جداً بالموارد المالية إلا أنها تعاني من أنعدام أو ضعف فرص النمو على المدى المتوسط والبعيد في صناعتها الحالية فتلجأ إلى التوسع إلى صناعة تواجه فرصاً أفضل للنمو . يوجد هنالك العديد من نقاط القوة والضعف للتوسع منها :-

1 - يؤدي إلى توزيع المخاطر على أكثر من عمل واحد مما يقود إلى تقوية المؤسستين من مواجهة الأخطار.

2 - يجعل من الممكن إستثمار الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا توفرت الشروط الإستثمارية المناسبة .

وهذا يتح للمؤسسة فرصة أعادة مرونة أعظم لتحريك مواردها إلى الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحاً.

3 - تستطع المؤسسة أن تحافظ على مستوى مستقر من الأرباح.

نقاط الضعف

1 - هناك ظهور مشكلة إدارية حيث أن التوسع إلى صناعات جديدة يعني الأبتعاد عن مركز القدرات الإدارية في المؤسسة.

2 - مشكلة التوافق الإستراتيجي في تحمل المؤسسة . حيث ادامة نقطة توازن إستراتيجي في إدارة المؤسسة يعني ابقاءها دائماً تحت السيطرة المباشرة مما يسهل عملية إدارتها الفعالة.

إستراتيجيات التراجع

تتكون هذه الإستراتيجية من ثلاثة أنواع كما يلي :-

1 - إستراتيجية البيع الجزئي : تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة وجدت أن سبب المشاكل التي تعاينها عائد إلى ضعف أحد الفروع أو أحد الخطوط الإنتاجية فيها , فتقوم ببعية إلى أية مؤسسة راغبة في شراءه.

كما أن هذه الإستراتيجية تناسب مؤسسة تعاني من شح في الموارد المطلوبة لخط إنتاجي ناجح إلا أن المؤسسة غير قادرة على وضع الإستثمارات المطلوبة للإنتاج فيه . وفي هذه الحالة نقوم المؤسسة ببيع بعض فروعها أو خطوطها الإنتاجية لتوفير الموارد المطلوبة لإستمرار العمل في ذلك الخط الإنتاجي.

2 - محاولة إجراء جراحة قيصرية للمؤسسة : وتهدف إلى محاولة تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة وتناسب مؤسسة تعاني من ضعف الأداء بينما المؤسسات المنافسة تتمتع بأوضاع تنافسية قوية مما يعني أن المؤسسة نفسها تعاني في شكل ذاتية ناتجه عن مسببات داخلية . وتتم هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مراحل :-

1 - تتضمن إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها.

2 - تتضمن إتخاذ إجراءات مناسبة لتثبيت عملية الأستقرار التي تحقق في المرحلة الأولى.

3 - إعادة البناء.

3 - إستراتيجية تصفية المؤسسة : عندما تفشل الإستراتيجي السابقتين فإن انقاذ المؤسسة تكون في التصفية النهائية . وتتضمن هذا الإستراتيجية بيع الموجودات المؤسسة للتعويض على المساهمين أو الدائين . بعضاً من حقوقهم على الأقل وبانتهاء ذلك تكون المؤسسة قد فقدت شخصيتها الإعتبارية القانونية واختفت من الوجود.

البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية الدنيا

أن الهدف الأساسي للعمل الإستراتيجي على هذا المستوى هو تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة للمؤسسة وتعمل الإستراتيجية هنا في ظل المحددات والقيود التي تفرضها الإستراتيجيات على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى الإدارة الوسطى . ففي مجال إدارة العمليات الإنتاجية على سبيل المثال فأن المدراء على مستوى الإدارة الدنيا يكونون أكثر إهتماماً بتطوير إستراتيجيات محددة للتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات.

وفي دائرة التسويق يكون إهتمام المدراء هنا منصباً على تطوير استراتيجيات لزيادة المبيعات أو إنجاز أي أو جميع الأهداف التالية :-

1 - تطوير منتجات جديدة لتسويقها في الأسواق القائمة حالياً.

2 - السيطرة على حصة أكبر من الأسواق القائمة.

3 - تطوير منتجات جديدة لتسويقها في أسواق جديدة بهدف زيادة المبيعات.

4 - تطوير أسواق جديدة للمنتجات القائمة.

أما في حالة المنتجات التطويرية للإسترتيجيات لوظيفة البحث والتطوير فأن المؤسسة الصناعية أما أن تكون تابعة أي تعتمد على ماتتجه المؤسسات الأخرى من تكنولوجيا أو أن تكون رائدة وذلك بإنتاج التكنولوجيا التي

تحتاجها داخليا . أن الأختيار بين الحالتين يحدده رغبة المؤسسة في أن تتبع إستراتيجية الكلفة المنخفضة الشاملة أو إستراتيجية التنويع.

البدائل الإستراتيجية على مستوى الفروع

تهدف إستراتيجية البدائل على مستوى الفروع إلى تحسين الوضع التنافسي للفروع أو الخطوط الإنتاجية المتخصصة بمنتج أو خدمة أو سلعة وأحدة . وهناك ثلاثة أنواع من البدائل الإستراتيجية:-

1 - إستراتيجية الكلفة المنخفضة الشاملة : تتضمن هذا الإستراتيجية تخفيض كلفة الإنتاج حتى يكون بالمستطاع بيع المنتجات بسعر منخفض في أسواق المؤسسة .

2 - إستراتيجية التركيز : تتضمن هذا الإستراتيجية إنتاج منتج يتمييز بكونه الأفضل بلا منازع في السوق أو بصفة أفضل.

3 - إستراتيجية التنوع : تتضمن هذه الإستراتيجية قيام الفروع المعنية في المؤسسة بالعمل على مجموعة معنية من المستهلكين المتنوعين.

عوامل يجب اعتباره مهمة في تقييم البدائل الإستراتيجية

1 - موقف الإدارة من عملية المخاطرة : أن جاذبية أي بديل إستراتيجي تحددها درجة المخاطرة المتوقعة التي ترافق عملية تنفيذه.

2 - الضغوط من البيئة الخارجية : أن جاذبية البديل الإستراتيجي تتأثر عادة لنوعية الفئات أو الأفراد في بيئة المؤسسة الخارجية من ذوي المصالح في المؤسسة . فكل فئة من هذه الفئات إهتمام بجانب معين من جوانب عمل المؤسسة.

3 - الضغوط من الثقافة التنظيمية السائدة : تعتبر هذا الثقافة عاملاً بالغ الإهمية لنجاح تنفيذ البدائل الإستراتيجية المناسبة . وعلى الإدارة حتى تنجح يجب اختيار وأحدا وأكثر من الأمور التالية :-

أ - تجاهل ماتتطلبه الثقافة السائدة وإتخاذ الإجراءات الضرورية لمنعها من عرقلة تنفيذ البديل الإستراتيجي الجديد.

ب - الالتفاف حول متطلبات الثقافة السائدة وذلك بأجراء تغيرات معنية في البرامج والخطط التنفيذية بما يضمن عدم تصادمها مع الثقافة السائدة في المؤسسة.

جـ - إجراء بعض التعديلات على البديل الإستراتيجي أو اختيار بديل آخر أكثر تطابقاً مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

د - إجراء تغييرات محددة لتغير الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الإستراتيجية.

الفصل الثامن : تحويل الإستراتيجية في العلوم العسكرية إلى عصر العولمة

- الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمة
- إستراتيجية الأعمال المفيدة في الإدارة الإستراتيجية

تحويل الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى عصر العولمة

الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمة

أهتمت الكثير من الأبحاث والدراسات بموضوع العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة ومستويات أداء المنظمة . وهن هذا الدراسات والأبحاث الدراسية التي قام بها (أنسوف) عام (1970) . حيث قام بدراسة (93) شركة من الشركات الصناعية الأمريكية محدد مكونات الإدارة الإستراتيجية بمدى وجود محدد لتخطيط الإستراتيجي وتطبيق هذا الإستراتيجية وإستخدمت الدراسة (13) متغيراً مستقلاً للأداء المالي من أصل (21) مؤشراً مالياً . وتم القياس بأكثر من طريقة لغرض تقليل أثر الإنحياز نحو أي نوع من المقاييس والمتغيرات الثلاثة عشر هما :-

1 - المبيعات.

2 - الإيراد.

3 - مجموع الموجودات.

4 - الإيرادات /الاسهم.

5 - عائد الأسهم.

6 - الملكية العامة.

7 - نسبة (P/E) .

8 - أسعار المسندات.

9 - الديون/الملكية.

10 - الإيرادات /الملكية الكلية.

11 - المدفوعات (عائد الأسهم/الإيرادات).

12 - نسبة السعر الكلية.

13 - الإيرادات/الملكية.

وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في الشركات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي بصورة موسعى مع مثيلاتها في الشركات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي بصورة بسيطة وقد تبين بان الشركات التي أعتمدت التخحطيط الإستراتيجي بصورة موسعة قد فاقت في مستوى ادائها مثيلاتها.

وهناك دراسة أخرى اجرها (كاركر ومالك) حيث قاموا بمقارنة شريحة من المتغيرات للمخططين بمثيلاتها لدى فئة غير المخططين , وقد شملت المتغيرات المستخدمة في هذا الدراسة مايلي :-

1 - قيمة المبيعات.

2 - المبيعات لكل سهم.

3 - السيولة النقدية لكل سهم.

4 - الإيراد لكل سهم.

5 - ربح التشغيل.

6 - نسبة العائد إلى القيمة الصافية للشركة.

7 - نسبة العائد إلى الدخل.

8 - سعر السهم.

9 - القيمة الدفترية للسهم.

10 - الإيراد الصافي.

11 - نسبة الإيراد على رأس المال.

12 - نسبة السعر / الإيراد.

لقد استنتج الباحثان أثر مقارنة شاملة بين المجموعين من الدراسات تفوق المخططين على غير المخططين في جميع المتغيرات باستثناء المصاريف الرأسمالية وسعر الأسهم والعائد وقد تم جمع المتغيرات بين المخططين وغير المخططين لأهميتها الأحصائية.

أولاً : الإستراتيجية في العلوم العسكرية :

مر مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري على أختلاف وتطور المفاهيم العسكرية في كل عصر وعلى وفق تباين المدارس الفكرية والسياسية لكل فائدة أو مفكر ممن تعرضوا بالبحث لموضوع الإستراتيجية . وقد قدم كارل فون كلاوزفتيز مفهومه للإستراتيجية العسكرية بأنها إستراتيجية تستخدم فيها الإشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب.

أما (فون مولتكه) فقد حدد مفهومهابأنها إجراء الملائمة العملية للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب.

وأما (موريس) فقد قام مفهوماً شاملاً لإستراتيجية العسكرية هي فن قيادة الجنود حتى يتم الاتصال مع العدو.

أما المفكر العسكري السوفيتي (المارشال موكولوفسكي) فقد قدم مفهومة للإستراتيجية العسكرية على أنها نظام المعلومات العلمية عن القواعد القياسية للحرب كصراع مسلح يخدم طبقة معينة وعلى أساس دراسة خبرة الحروب والموقف العسكري السياسي والأمكانيات الإقتصادية والمعنوية للدولة المحتملة تقوم الإستراتيجية بدراسة أحوال وطبعية الحرب القبلة , وفي الوقت نفسه هي ميدان النشاط العلمي للقيادة السياسية العسكرية العليا والقيادة العسكرية العليا الذي يهدف إلى فن تجهيز الدولة والقوات المسلحة للحرب وإدارة الصراع المسلح في ظروف تاريخية.

أما الفكر العسكري الأمريكي فيرى الإستراتيجية العسكرية بأنها فن وعلم إستخدام القوات المسلحة للدولة بغرض تحقيق أهداف السياسة القومية عن طريق إستخدام القوة أو التهديد باستخدامها.

وبشكل عام هناك عدة مجموعات من القواعد العامة التي تحكم لعبة الإستراتيجية في العلوم العسكرية وهي :-

1 - المحافظة على حرية العمل.

2 - الإقتصاد في القوى.

3 - الحصول على المبادأة.

4 - تحقيق المفاجأة.

5 - قوة الحشد.

6 - خفة الحركة.

7 - بساطة المخطط الإستراتيجي.

8 - تحقيق التعاون والتنسيق.

9 - توحيد القيادة.

ثانيا : الإستراتيجية في إدارة الأعمال :-

بعد أنتهاء الإستراتيجية العسكرية بدأت الإستراتيجية في إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية في سنة (1947) . وكان من أولى المحاولات التي بدأها الباحثان (فون نويمان) و(مورجنسترن)في مؤلفهم عن نظرية المبادرات والسلوك الإقتصادي.

حيث يحددان العلاقة بين التحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه ولكن لاحظ الباحثين أن يؤخذ على هذه المحاولة هو عدم تحديد نوعية الموقف الذي تتجه المنظمة لمواجهته بوضعها للإستراتيجية من حيث المدى الزمني والتأثير أو مدى الخطورة والأهمية.

أما (دركر) فسر مفهومة للإستراتيجية بانها تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد وبذلك يضع دركر بهذا المفهوم رابطة منطقية بين الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي لاجدال فيه فالتحليل هو البداية الحقيقة في التفكير الإستراتيجي والتركيز وبالتالي تعد أسهامه الأولى قائمة على تأكيد على

مرحلة التحليل عند صياغة الإستراتيجية والتركيز على عنصر الموارد كما ركز على نوعية نشاط أعمال المنظمة الحالي والمستقبلي كبعد ضروري في اختيار الاستراتيجية.

وقرر (انسوف) عام (1965) أن الإستراتيجية قاعدة لإتخاذ القرارات وحدد أربعة مقومات للإستراتيجية هي : نطاق المنتجات /الأسواق , وإتجاه النمو , والميزة التنافسية وأثر التوافق . والإستراتيجية كما يراها انسوف ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأقدام أو ذات التأثير الإستراتيجي.

وعرف (منتزبرج) عام (1979) الإستراتيجية بأنها قوة وسطية بين المنظمة والبيئة , أنماط متلائمة في خضم القرارات المنظمية التي تتعلق بالبيئة (فالإستراتيجية عند منتزبرج) هي قوة تستخدمها المنظمة للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتسخدم القرارات رغم انه لم يذكر نوعية القرارات التي تستخدمها هل هي إستراتيجية أم تشغيلية لكن يبدو أن مستوى هذه القرارات لن يكون أقل من الإستراتيجية ليحقق ملائمة المنظمة مع البيئة والتي تكون دائماً ذات أنماط متميزة.

يتضح من التعاريف السابقة للباحثين أن المفهوم الإستراتيجية والتطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها لم تعد حصراً بالعلوم العسكرية بل أنها انتقلت إلى العلوم الإدارية , من منطق أن البيئة التنافسية وعامل الندوة في الأشياء التي تكتف عمل منظمات الأعمال يتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن إستخدم قواها لإدارة الصراعات وتقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكييف أكثر لهذه البيئة الحركية وبذلك فأن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية ومن الغموض إلى الوضوح.

ثالثاً : الإستراتيجية في عصر العولمة :-

طرح (Miutzberg) مفهوماً واحداً به عن الإستراتيجية في عصر العولمة في كتابه (The structuring of org.) وهو الإستراتيجية قوى وسيطة . وقد تم وضع مجموعة من النقاط أو الخطوات لمفهوم (Mintzberg) كا يلي :-

1 - تتمتع مفهوم (Mintzberg) أو العلاقات برجة واحدة نظرياً فليس هناك مفهوم يمكن ان يتصدر أو يكون له الأولوية وتعد هذه المفاهيم السابقة غير مكتملة البناء . حيث يضيف كل مفهوم عناصر مهمة لفهم الإستراتيجية.

2 - تتعامل الإستراتيجية كالخطط مع كيفية محاولة القادة تأسيس توجه للمنظمات لوضعهم أمام سلسلة من النشاطات المخططة لها مسبقاً وتثير الإستراتيجية كما الخطة القضية الأساسية في كيفية أدراك الأهداف في العقل البشري أولاً وما الذي تعينه هذه الأهداف وهذا يدفع أن تصل بطريقة ما إلى عقل الإستراتيجي لاكتشاف ما هو المقصود بالفعل.

3 - تأخذ الإستراتيجية بوضعها مناورة إلى عالم المنافسة المباشرة حيث يستخدم التهديدات والخدع المختلفة الأخرى للحصول على المنيرة الإستراتيجية وهذا يقدم عملية صياغة الإستراتيجية في احتاملاتها المتحركة.

4 - تخفر الإستراتيجية بوضعها مناورة أيضاً على تحركات مضادة مما يجعلها متحركة دائماً.

5 - تركز الإستراتيجية حين تعامل بوضعها خطة على النشاط ولايكون المفهوم ذا أهمية إذا لم يأخذ السلوك بنظر الأعتبار ويقدم الإستراتيجية كأنموذج فكرة التقارب وتؤدي إلى تحقيق التماسك والإنسجام في سلوك المنظمة.

6 - تشجع الإستراتيجية موقف على النظر إلى المنظمات في بيئتها التنافسية وهذا يسمح بالتفكير بالمنظمات بلغة العلاقة مع البيئة كأنظمة في البيئات الملائمة التي تتصارع من أجل البقاء.

7 - تثير الإستراتيجية كتصور أسئلة غير محددة المعالم عن الهدف في السلوك في بيئته جماعة إذا ما عرفنا المنظمة على أنها نشاط جماعي في مواصلة المهمة المشتركة.

لذلك نرى أن الإستراتيجية ليست فكرة لكيفية التعامل مع عدد أو مجموعة من المنافسين أو سوق ماحسب , كما تعامل معها عدد كبير من الباحثين في أستخدامها الشائع بل أنها الخطر بأكثر القضايا أهمية عن المنظمات كأدوات للنشاط والأدراك الجماعي من أجل الحصول على موقف تنافسي جيد.

يتضح من خلال ما تم تقديمه على مفهوم (Mintzberg) وآخرون مايلي:-

1 - في ظل المنافسة والبيئة الحركية لم يعد مقبولاً من المنظمات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي يمكنها من التكييف بشكل أكبر.

2 - هناك أهمية كبيرة لدراسة وضع منظمات الأعمال لتطوير إستراتيجياتها الإدارية على وضع أحدث النظريات المعاصرة وبصفة مستمرة ضماناً لأحداث هدف التكيف الذي تبقي المنظمة في أفضل حالاتها والتي توفر لها شروط تحقيق أهدافها وغاياتها النهائية.

3 - أن أنتقال مصطلح الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى عالم الأعمال والتطور الذي اصابه في حضن العلوم الإدارية وخبرائها المحاسبين قد أدى إلى انبثاق مصطلح جديد نسبياً في العلوم الإدارية هو (الإدارة الإستراتيجية).

فالإستراتيجية بناءاً على ماتقدم هي :-

إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا , يكون مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال أحداث الموائمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى لأداء رسالتها.

أولاً : دراسة حالة على شبكة التلفزيون بالكوابل

- شبكة **(CNN)**

- البرامج والقوي البشرية لشبكة **(Cnn)**

- العوائد المالية من الأشتراكات والدعاية والإعلان

- تكوين الأفلام غير الملونة

ثانياً : دراسة حالة على أدارة سلسلة التزويد والشبكات في ما بين المؤسسات (السلسلة الإستراتيجية)

- تمهيد

- خلاصة المتدخلون كلهم في السلسة في الحصول على تنازلات من قبل المزودين

- عيوب الإستراتيجية من هذه التنازلات

- أهداف الندوة

ثالثاً : رؤية إستراتيجية - الولايات المتحدة , وإستراتيجية الأضواء الجديدة

- تمهيد

- ركائز إستراتيجية كلينتون الأحتوائية المتشددة

- معالم ومراحل الإستراتيجية الجديدة للولايات المتحدة

رابعاً : الطيران المدني في دبي مركز متطور لبناء فرق العمل (لتطبيق الإدارة الإستراتيجية)

أولاً : دراسة حالة على شبكة التلفزيون بالكوابل

ظهرت شبكة CNN عام (1979) حيث قام (تد) بوضغ خطط إستراتيجية جديدة موضع التنفيذ . فقد قرر انشاء محطة متخصصة في تقديم النشرات والبرامج الأخبارية على مدار الساعة خلال شبكة التلفزة بالكوابل . كما أن الشركة انفقت في نهاية عام (1979) (6 و7) مليون دولار لأنشاء البيئة التحتية لشبكة (CNN) وتضمن ذلك شراء الأجهزة الرئيسية للبث التلفزيوني وتجهيز المقر الرئيسي وتعيين الكوادر البشرية وتدريبهم وأعدادهم للعمل.

خلال فترة (1979 - 1984) بذل (تد) والشركة جهوداً إدارية كبيرة ووظفوا أمكانيات كبيرة لوضع شبكة (CNN) على قدميها . إلا أن تلك الجهود والأمكانيات لم تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية كما يجب .

وبدأت الشركة تحقق أرباح متواضعة . وأعلن (تد) بعد ذلك نيته لشراء شبكة (CBS) الأولى في ذلك الوقت من بين الشبكات التلفزيونية الثلاثة التي تبث برامجها حالاته الأمريكية . وكانت شركة (CBS) تشكل (17) ضعف حجم شركة بكافة فروعها ومحطاتها , إلا أن شبكة (CBS) رفضت عروض الشراء المقدمة من (تد) فلجأ إلى أسلوب السيطرة القسرية على الشبكة وذلك بمحاولة شراء أسهمها المتداولة في الأسواق المالية . وكان لدى الشبكة (30) مليون سهم بقيمة سوقية بلغت (7و6) مليار دولار امريكي , أي (254) دولار للسهم الواحد إلا أن مجلس إدارة شبكة (CBS) قرر إتخاذ كافة الأجراءات الممكنة لمنع (تد) من السيطرة على الشبكة وذلك بإتخاذ الأجراءات التالية :-

شراء أسهم الشبكة في الأسواق المالية باسعار عالية أدى إلى رفع أسعار الأسهم مما خلق أوضاعاً عير ملائمة (لتد) فقرر الأعتراف بالهزيمة

واقف محاولة للسيطرة عليها . وخرج (تد) من هذه المعركة بخسارة قدرت (2و18) مليون دولار على شكل مصاريف إدارية وقانونية.

في عام (1988) قامت الشركى بأنشاء قناة جديدة للبث التلفزيوني عبر الكوابل تقدم خدمة التلفزيون بالكوابل للقنوات الأخرى العاملة . وتركزت هذه الخدمة على الأفلام المآخوذة من الشبكة المتحدة للأعمال الفنية التي تم شراءها في وقت سابق.

شبكة **(CNN)**

تعتبر هذه الشبكة من أهم انجازات (تد) على الأطلاق . فعند نشائتها عام (1980) كانت خدماتها التلفزيونية متوفرة لحوالي (7و1) مليون عائلة في امريكيا . بعد سبعة أشهر أصبحت تزود (663) قناة تلفزيونية بالكوابل ببرامجها الأخبارية الوطنية والمحلية من أخبار سياسية وأقتصادية ورياضية وأجتماعية.

والأخبار العالمية . ومع نهاية عام (1991) كانت برامج شبكة (CNN) تشاهد عبر تفلزيونات (85) مليون عائلة امريكية وذلك بمعدل نمو بلغ (10.000) مشترك في اليوم . وأصبحت تصل إلى أكبر وأكثر مسافات ممكنة حيث وصلت إلى البحر الكاربي واستراليا واليابان وكندا واوروبا وبعض الدول الأسيوية والأفريقية وامريكيا الجنوبية والفلبين.

البرامج والقوى البشرية لشبكة **(CNN)**

بدأت الشبكة عملها عام (1980) بمجموعة من الموظفين مكونة من (400) شخص بين صحفي ومراسل وإداري وفني . كان هذا الطاقم يدار من قبل السيد (ريس شنفليد) البالغ من العمر (25) عاماً ويعود الية الفضل الكبير في النجاحات الأولية التي حققتها شبكة (CNN) عام (1985).

يقع المقر الرئيسي لعمليات الشبكة في أنظمة تيرنر للبث التلفزيوني الواقع في مدينة اتلانتا في ولأية جورجيا الأمريكية . أضافة إلى مجموعة من

المكاتب الأقليمية في واشنطن ونيويورك وشيكاغو ودالاس وتيرويت ولوس أنجلوس وميامي وسان فرانسسكو . وأيضاً لدى الشبكة مجموعة كبيرة من المكاتب في بعض الدول الأجنبية حيث بلغت (18) مكتب عام (1991).

وهذا العام يعتبر ذو تطور كبير حصل لها حيث نقلت الأحداث حية على الهواء ومباشرة عند وقوعها في أي مكان على الكرة الأرضية . كما أن عملية البث الأخباري تتمتع بمجموعة من الميزات تتمحور حول القدرة التعاملية المباشرة على نقل الخبر عند وقوعه وهي :-

1 - أن وقف البث المعتاد للبرامج المعدة لافساح المجال للمراسلين لبث الأخبار الجديدة يؤدي إلى خلق عنصر الأثارة لدى المشاهدين.

2 - تعتمد الشبكة على إستراتيجية البقاء مع الخبر الجديد دون أن يكون هنالك أية محددات زمنية لفترة البقاء مع هذا الخبر.

3 - عندما يكون البث التفلزيوني حياً على الهواء تبقي الشبكة التزامها بالبقاء مع الحدث حتى عندما يدخل الحدث مرحلة أنعدام الأثارة. تكمن نقطة الضعف في الشبكة (CNN) في تكرار نفس البرامج الأخبارية كل عدة ساعات وذلك لتتمكن من أشغال فترة البث الدائمة على مدار (24) ساعة في اليوم.

تشير الأحصائيات العامة والدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن معدل عدد المشاهدين الذين يشاهدون برامج الشبكة بلغ (685.000) عائلة في اليوم عام (1991) بالمقارنة لمعدل (391.000) عائلة عام (1990) وذلك ناتج عن تغطية حرب الخليج الثانية.

العوائد المالية من الأشتراكات والدعاية والإعلان

تسمح الأنظمة والتعليمات المعمولة بها في الشبكة ببث عشرة دقائق من الدعاية التجارية لكل ساعة من ساعات البث اليومي . وقد بلغت عوائد الدعاية التجارية عام (1991) مبلغ (172) مليون دولار . وتحصل الشبكة

على دعاية من اكثر من (100) شركة امريكية من الشركات الكبرى ذات الأعتماد الكبير على الدعاية الدائمة لمنتجاتها في السوق القومية . أما أشتراكات الكوابل فقد بلغت عوائدها عام (1991) حوالي (154) مليون دولار وفي هذا العام كانت العائلات الأمريكية التي تشاهد الأخبار الموجزة (48) مليون عائلة وبلغت عوائدها الدعائية والإعلان (76) مليون دولار.

تلوين الأفلام غير الملونة

عمد (تد) إلى البدء بمشروع لتلوين الأفلام القديمة المصورة بالأبيض والأسود في المكتبة الخاصة بشركته . وأشتمل ذلك على تلوين (250) فلماً قديماً من الأفلام ذات الشعبية العالمية . ويكلف تلوين الفلم التلفزيوني الواحد مبلغاً ما بين (2250.000) الى (300.000) دولار أمريكي.

تتصف الطريقة التي يتعامل بها (تد) مع العمل ومع الآخرين بكونها بالغة الشفافية وشديدة الاثارة ومدعاة للأختلاف . ويتمتع (تد) بالقدرة الفائقة على التحضير الذاتي والحيوية المتقدمة في العمل ويتصف بالأصرار العنيد على بلوغ الهدف بعض النظر عما يتطلبه ذلك الهدف . والقدرة الفائقة على توليد الأفكار المتناثرة ويعتمد أسلوبه على منح الصلاحيات الواسعة لمرؤوسيه المدراء تاركا لهم الحرية التامة في أتخاذ القرارات الإدارية وعمليات تسيير الأعمال اليومية للمؤسسة , وكقاعدة صارمة فأنه لايتدخل في الطريقة التي يمارس من خلالها المدراء أعمالهم إلا إذا شعر أن هنالك خطأً ما فيتدخل عند ذلك لتصحيح المسار.

ويعتقد المحللون الإداريون أن المدراء تحت قيادته ينتمون إليه طواعية ويستمدون مستوى عالي من التحفيز بالهام من أسلوبه القيادي . ويقولن المحللون أن (تد) رجل لديه رغبة جامعة للأنتصار وإذا صدف أن خسر قضية ما فانه يحول تلك الخسارة إلى نصر , ويقول (تد) هنا يجب على الإنسان أن يحاول أن ينتصر ويحقق أهدافه.

ثانيا : إدارة سلسلة التزويد والشبكات في ما بين المؤسسات

(السلسلة الإستراتيجية)

تمهيد :

لقد عقدت المؤسسات بسبب أستحالة عيشها في عزلة عن بعضها البعض, مرتبطة في ما بينها بسلسلة بدءاً بالتزويد بالمواد الخام وأنتهاء إلى استهلاك المنتجات قامة الصنع , مؤلفة بذلك نظام عرورة مغلقة.

ومنها تدفع السلع والخدمات والمعلومات ذات أهمية بالغة , وضمن الأطار الراهن , يجد الموزعون الضغط على الكلفة بهدف أنشاء أستبقاء زبائنهم كما أننا نجدهم يسعون إلى أحالة الأعباء المالية التقليدية إليها , أما المصنعون فإنهم يسعون في مستوى بداية السلسلة إلى الأستفادة من مزايا يتقاسمونها مع زبائنهم , كما أن مستوى نهاية السلسلة إلى الحصول على تنازلات من قبل المزودين وهكذا يقع المتدخلون كلهم في المنتجات التالي :-

1 - لعبة من التنازلات المتكررة , وذلك أعتبار إلى أن ثمرة مجهوداتهم لايفوز بها إلا الزبون النهائي.

2 - تراكم عيوب انظمتهم الإستراتيجية المعنية ومن هذه العيوب يمكن أن نذكر على وجه الخصوص :-

أ - بطء آجال التنفيذ.

ب - لزوم القيام بتخفيضات أو تنزيلات لاستحثاث الأستهلاك.

جـ - تعدد التكاليف التي لا طائل من ورائه في الإستراتيجية.

د - ثقل العبء الإداري بما فيه من وثائق وأوراق.

وفي ضوء ماتقدم . يصبح من الضروري أرساء مقاربة منطقية مختلفة قوامها التفاءل بين مختلف الأطر السلسلة الإستراتيجية الواحدة , وأستكشاف أمكانيات تحقيق أقتصادية فيما بينها بمن في ذلك المستهلك

النهائي خلال تجميع هذه الأطراف المختلفة في صلب شبكة من شأنها ان تصبح في مابعد نموذجاً للنجاح.

وتجدر الأشارة إلى أن عوامل أداء المؤسسة لم تعد تكمن فقط في النمو الأساسي لرأسمالها المادي والقدرة المتوفرة لها , بل أنها تكمن بالأخرين في العوامل الجديدة وغير المادية من قبل قدرتها على الأبتكار , ووجود الخبرة واستباقها لتطورات السوق وقدرتها على الأستجابة.

لعد من أحد الأختصاصات المندرجة ضمن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ذلك الأختصاص الذي يسمح بباء الخلق للقيمة المضافة والمتمثل في تنفيذ إستراتيجية لوجستية شاملة , أو ما يتعارف عليه الآن بإدارة سلسلة (Supply chain Management)

وحسب مفهوم إدارة سلسلة التزويد وهي مقاربة تندرج ضمن هندسة المعارف , فإنه من الوجيه قيام اشياء قوامها العمليات العرضية (مقابل الخطية) والتوجه إلى الزبون . وفي هذا الأطار يكون تحسين الأداء والمنافسة وإنتاج القيمة متعمداً على التواصل والتنسيق والتعاون بين الأطراف الفاعلة ضمن السلسلة المطلوبة.

وأن من شأن المقاربة القائمة على إدارة سلسلة التزويد أن تنهض بالتعلم الجماعي من خلال تنمية الجماعة وتطوير القدرة على الأستجابة والأستباق والتجديد المعتمد على التوليد وأن تساهم بذلك في خدمة المنظمة أكثر من حصيلة الأجزاء.

ان هذه الندوة دعوة لتعميق التفكير حول موضوع ذي أهمية حاسمة بالنسبة إلى (الإدارة الإستراتيجية) حيث مهمتها تبادل آلاراء بشأنها.

فازاء تعدد المفاهيم والكم الهائل من الحلول التكنولوجية المعروضة تجد المؤسسة حيرة في مايخص القاعدة التي يتعين أن ترسي عليها أختيارها

التنظيمي والشروط التي يجب اعتمادها ولعل أحد أهداف الندوة هذه تمكين اصحاب القرار ومسؤولي المؤسسات من تحقيق غرضين رئيسين منها:-

1 - تبين رهانات إدارة سلسلة التزويد بأعتبارها وظيفة.

2 - أستيعابها من حيث أنها منهجية تهيء إلى قيام شكل من التنظيم أداء جيد مستند إلى حلول تكنولوجيا ملائمة.

ثالثاً : رؤية إستراتيجية

الولايات المتحدة .. وإستراتيجية الأحتواء الجديدة

تمهيد :

لاشك في أن الإستراتيجية الأمريكية المطبقة حاليا في منطقة الخليج قد أختلفت كثيرا في الإستراتيجية التي أتبعت أبان أزمة الخليج 90/91 .. بعدما حدث من تغيرات إستراتيجية جذرية حساب موازي القوي العالمية .. الناجم عن أنهيار الأتحاد السوفيتي .. وعجز روسيا الأتحادية عن شغل نفس المكانة التي كان يشغلها .. الأمر الذي أتاح للولايات المتحدة الفرصة الكاملة للأنفراد بالزعامة العالمية والألتجاء إلى أستعراض قوتها الذاتية وأستخدامها عند الضرورة في منطقة الخليج الحيوية وضد العراق على وجه التحديد . في ضوء هذه المعطيات أصبحت الإستراتيجية الأمريكية متميزة بحساسية وأضحة ضد أي عوامل تحاول أن تمس الزعامة الأمريكية للعالم أو تعوق أنفرادها بها.

وعلى صعيد القضية العراقية .. جاء أختلاف الوضع الراهن عنه أثناء حرب الخليج .. حين كان هناك قطر عربي أحتل بالقوة قطرا عربيا آخر .. وكان لابد من تحرير الأرض الكويتية المحتلة .. بواسطة ائتلاف دولي شاركت فيه الدول العربية , أما الآن فقد اختلف الأمر تماما .. حيث أصبح مسار القضية يتعلق بأهداف خاصة بالإستراتيجية الأمريكية ومصالح الولايات المتحدة وحدها .. ومن أجل فرض الهيمنة الأمريكية تحولت إستراتيجية الردع الجسيم

إلى إستراتيجية التصفية الشاملة للعراق . كقوة عربية أقليمية مؤثرة .. تمتلك أمكانيات كبيرة وفاعلة .. وتدمير مابقي من القدرات العسكرية غير التقليدية والتقليدية .. أضافة الى البيئة الأساسية المدنية والعسكرية.

وقد سبق أن أوضح جنرال هنري شيلتون رئيس هيئة الأركان الأمريكية المشتركة في بداية عام 1998 .. كيف ستطبق هذه الإستراتيجية الجديدة .. في قوله أنه عند صدور تعليمات الرئيس كلينتون بتوجيه ضربات عسكرية ضد العراق .. في هذه الحالة لن تسعى القيادة العسكرية الأمريكية إلى محاولة أجبار صدام حسين على تقديم تنازلات سياسية أو قبول أستئناف عمليات التفتيش فحسب .. ولكن لابد من تحقيق أهداف إستراتيجية محددة بالتركيز على تدمير المنشآت العراقية الخاصة بأسلحة الدمار الشامل .. حتى يتم تجريد صدام حسين من قدراته المثيرة للخوف والقلق من الأحتواء المخفف إلى الأحتواء المتشدد.

في ظل الهدف الإستراتيجي الأمريكي المحدد .. أصبحت سياسة الأحتواء بالمفهوم الذي ساد في السنوات الماضية .. لاجدوى منها . ومع تكرار الأزمات مع العراق تأكد فشل سياسة الأحتواء التي طبقتها الولايات المتحدة تجاه العراق .. من خلال لجان التفتيش وأعمال الحصار الإقتصادي في تحقيق الأهداف الأساسية للإستراتيجية الأمريكية .. وأصبح من الواضح ضرورة البحث عن صيغة جديدة لإستراتيجية متطورة تصلح للتطبيق والبقاء في المدى الطويل .. ولاتكون مقصورة على وضع علاجات وقتية لجوانب الأزمة.

وحين توقفت الضربات العسكرية الأمريكية البريطانية التي وجهت للعراق .. أجمع معظم المحللين على أن الولايات المتحدة قد تخلت عن سياسة الأحتواء القديمة .. وتبنت سياسة جديدة ترمي إلى تدمير القدرات العراقية والتخلص من نظام الحكم العراقي والرئيس صدام حسين على وجه التحديد.

وقد أعلن المسئولون في الإدارة الأمريكية والحكومة البريطانية أن سياسة الأحتواء باقية .. ولكنها ستتحول من أحتواء مخفف إلى أحتواء متشدد والفرق في الحالتين أن الأحتواء الثاني يتضمن أستخدام القوة العسكرية كأحدي الأدوات المهمة لتنفيذ الأحتواء الجديد. وكان الأحتواء القديم المخفف قد أدى إلى سلبيات عديدة من أبرزها : السماح للنظام العراقي باستمرار في بناء آلته الحربية عبر إستراتيجية تتسم بالخداع والمراوغة .. وتمكينه من أعادة تنظيم قواته التقليدية التي يكشف قدراتها عندما تدخلت بفاعلية وحسم في أقتتال الأكراد بشمال العراق في العام الماضي . وأخيراً فقد ظلت الركائز الأساسية لسلطة صدام حسين دون مساس رغم كل الصعاب التي واجهها النظام والضربات التي تلقتها في السنوات السابقة فقد بقيت فرق الحرس الجمهوري وأعيد تسليحها والقوات الخاصة وأجهزة الأمن والمخابرات بمنأي عن آثار الحصار , الأمر الذي دعم النظام الحاكم وجعله أكثر قوة عن ذي قبل.

وقد أعلن الرئيس كلينتون في خطابه الذي أعلن فيه وقف الضربات العسكرية ضد العراق .. أهداف إستراتيجية الأحتواء الجديدة .. الأمر الذي أكد أن هذه الإستراتيجية قد وضعت وأعدت للتنفيذ منذ فترة.

وقد حدد كلينتون الهدف العسكري بأنه القضاء على برنامج أسلحة الدمار الشامل العراقية وأنظمة الأطلاق المرتبطة بها .. وعلى قدرة صدامم حسين هلى مهاجمة جيرانه . أما الهدف السياسي فقد حدد أن الولايات المتحدة سوف تتيع وحلفاؤها إستراتيجية لأحتواء النظام العراقي .. مع العمل للوصول في المدى الطويل إلى أقامة حكومة عراقية جديدة ترغب في العيش في سلام مع شعبها وجيرانها.

وقد حدد كلينتون ركائز إستراتيجية الأحتواء المتشدد فيما يلي :-

1 - المحافظة على وجود عسكري قوي في المنطقة .. مع الأستعداد لأستخدام القوة العسكرية في أربع حالات هي : محاولة النظام العراقي أعادة

بناء أسلحة للدمار الشامل , الأعتداء على جيران العراق - تحدي الطائرات الحليفة وعدم أحترام مناطق الحظر الجوي في شمال وجنوب العراق - مهاجمة الأكراد في شمال العراق .

2 - الأبقاء على العقوبات الإقتصادية وحرمان العراق من الموارد التي تمكنه من الأنفاق على أعادة بناء الجيش العراقي وفي نفس الوقت سيتم تدعيم استمرار برنامج البترول من أجل الغذاء والدواء الذي يوفر سنويا أكثر من 10 بلايين دولار لشراء الأغذية والأدوية.

3 - عودة اللجنة الدولية أنسيكوم والوكالة الدولية للطاقة الذرية إلى العراق لمتابعة مهمة الأمم المتحدة بشرط أن يتخذ العراق أولا تدابير وأضحة وملموسة وإيجابية لتأكيد أنه سيتعاون كليا مع المفتشين.

4 - على المدى الطويل .. فانه من الضروري وضع حد للتهديد الذي يمثله النظام العراقي .. وأن أفضل الطرق لذلك أن يكون للعراق حكومة مختلفة, أن الولايات المتحدة ستكثف التزاماتها أتجاه مجموعات المعارضة العراقية .. وستكون مستعدة لمساعدة قيادة جديدة في بغداد تتمسك بالتزاماتها الدولية وتحترم حقوق شعبها.

ولعل الملحوظة الواضحة هنا أن الولايات المتحدة قد وضعت لنفسها أهدافا في العراق لم تتضمنها قرارات مجلس الأمن وأن كانت هذه القرارات قد سخرت من أجل التوصل لأهداف أخرى .. ليس فقط بشأن أسقاط النظام العراقي .. ولكن كذلك وهو الهدف الأهم والأهم .. أسقاط العراق ذاته كقوة أقليمية مؤثرة أولها كيان يعتد به .. بالقضاء على أمكانياتها العسكرية والإقتصادية لأخراجها من حسابات موازين القوي في الشرق الأوسط لصالح الهيمنة الأمريكية والإسرائيلية على المنطقة.

المراحل والأبعاد :

لقد أوضحت مادلين أولبرايت وزيرة الخارجية الأمريكية معالم ومراحل الإستراتيجية الجديدة للولايات المتحدة .. ووصفتها بأنها إستراتيجية أحتواء مقرونة بإستخدام القوة وتغيير النظام.

ويتم تحقيق أهداف هذه الإستراتيجية على ثلاثة مراحل متعاقبة تمتد لفترة زمنية طويلة وهذه المراحل هي : المرحلة الآنية والمرحلة المتوسطة المدي والمرحلة بعيدة المدى.

وقد أعتبرت أولبرايت أن الضربات العسكرية التي وجهت الى العراق ليست علامة لفشل السياسة الأمريكية .. بل إنها نفذت في أطار هذه الإستراتيجية وتطبيقا لها من أجل تحقيق أهداف المرحلة الآنية لذلك فقد استهدفت الضربات العسكرية في معظمها ركائز السلطة في العراق .. وأنها تمثل خطوة عملية قوية من أجل أضعاف النظام العراقي من خلال ضرب الأهداف المرتبطة باركان هذا النظام وأجهزته وفي مقدمتها الحرس الجمهوري والقوات الخاصة وأجهزة الأمن والمخابرات ومقرات حزب البعث .. والتي شكلت مايقرب من 90% من أهداف الضربة العسكرية.

أما عن أهداف المدي المتوسط فتقول أولبرايت إنها تتضمن حمل العراق على الأمتثال لقرارات الأمم المتحدة بما في ذلك سير أعمال التفتيش على أسلحة الدمار الشامل - وفي هذا المجال أوضح ساندي بيرجر مستشار الرئيس للأمن القومي .. أنه رغم أن الهجمات الأخيرة قد دمرت جزءا كبيرا من برنامج أسلحة الدمار الشامل في العراق .. وأضعفت قدرة صدام حسين على تهديد جيرانه .. فان هذا لايعني أن الحظر قد تبخر لان فرق التفيش عن هذه الأسلحة أنسيكوم لم تتأكد من حجم الأسلحة الكيماوية والبيولوجية التي كانت في حوزة العراق كما لم يعثر عليها كلها.

أما أهداف مرحلة المدي البعيد فهي أسقاط النظام الحاكم في بغداد وأقامة حكومة جديدة وقد أعتبرت الإدارة الأمريكية هذا الهدف هو الهدف الإستراتيجي لسياستها تجاه العراق .. وأن هذا الهدف قد تبلور في قانون تحرير العراق وتخصيص مبلغ 97 مليون دولار لهذا الغرض والحصول على موافقة الكونجرس الأمريكي - وقد أوضح بيرجر أن الإدارة الأمريكية ستبذل أقصى جهودها لدعم المعارضة العراقية .. لكي تقوم بعملية التغيير السياسي داخل العراق .. وأن الإدارة ستفعل ذلك بطريقة عملية وفعالة خطوة بعد خطوة .. بدقة وبدون جلبة .. وأضاف بيرجر أنه عندما يأتي الوقت المناسب حين تصبح فيه المعارضة العراقية مستعدة أكثر للقيام بمهامها سوف تقرر ماهو الدعم الأضافي الذي ستقدمه الولايات المتحدة للمعارضة العراقية.

وفي ذلك أعتراف ضمني بأن واشنطن لاتعتقد أن المعارضة قادرة بوضعها الحالي على التحرك الفعال .. كما يمكن أن يعني هذا الكلام أن وأشنطن يمكن أن تقدم للمعارضة ماهو أكثر من المساعدات المالية .. وأنها مستعدة للعمل مع أي نظام بديل في بغداد والمساهمة في الغاء العقوبات بأسرع وقت ممكن, وأعفاء العراق من قروضه الخارجية الضخمة وينتظر أن تبدأ خطوات الإدارة الأمريكية العملية تجاه قوى المعارضة العراقية .. عقد اجتماع لهذه القوي مع بداية العام الجديد في وأشنطن أو أي مكان آخر يحضره مسئولون من الإدارة الأمريكية.

والتساؤل الذي نطرحه هنا : هل ستنجح هذه الإستراتيجية الأمريكية الجديدة في تحقيق أهدافها ولماذا الأتجاه نحو تنفيذها على مراحل تستغرق فترة زمنية طويلة .. وعدم الأستعجال في التنفيذ.. يقودنا هذا إلى القول أنه ليس ثمة شك في أن الأسراع نحو أنهاء مهمة اللجنة الدولية لعملها في العراق لم يكن من أهداف الإستراتيجية الأمريكية في المرحلة السابقة - إذ كان هدف أطالة أمد الحصار والعقوبات هو أتاحة الفرصة للمتاجرة بقائه في السلطة في أستمرار أبتزاز دول المنطقة باعتباره خطرا يهدد الجميع ولابديل عن

الأستعانة بالقوة الأمريكية لتحجيمة وردعه .. وبالتالي اطالة أمد بقاء القوة العسكرية الامريكية في منطقة الخليج . وهنا لابد أن ننوه لمعادلة الوجود الامريكي العسكري في الخليج .. وارتباطها بوجود نظام صدام حسين بل كان هو السبب المباشر لهذا وتقنينه باتفاقيات ثنائية مع دول الخليج . وبالتالي فان زوال هذا النظام لابد أن يستتبعه زوال الوجود العسكري الامريكي .. والذي قد يتعارض مع أهداف الاستراتيجية الامريكية في الشرق الأوسط . وبالتالي رغبة الولايات المتحدة في أطالة أمد وجودها العسكري في الخليج.

ٍرابعاً : الطيران المدني في دبي مركز متطور لبناء فرق العمل

تطبيق (الإدارة الإستراتيجية)

حصلت دائرة الطيران المدني في دبي على جائزة الأيزو فئة (9001 - 2000) نتيجة تطبيقها الفعال لمعايير الجودة في مجال الخدمات وتلبية أختياجات العملاء , من شركة "اس جي اس" السويسرية , أحدى أهم الشركات المتخصصة في منح مثل هذا الشهارات الدولية في قطاع الطيران.

ويرتبط نظام الجودة المطبق في الدائرة أرتباطا وثيقا بتحقيق المتطلبات المنشودة لمراحل سير العمل المختلفة , مما يوفر بيئة متميزة لخدمة مجتمع الأعمال, والوفاء بمتطلبات صتعة الطيران المتناسبة في دبي.

وقام سمو الشيخ أحمد بن سعيد ال مكتوم رئيس دائرة الطيران المدني في دبي الرئيس الأعلى لطيران الأمارات , بتسلم شهادة الأيزو (9001 - 2000) من ستيفن سيدون مدير إدارة الأنظمة وخدمات التراخيص في شركة اس جي اس السويسرية , ضمن حفل خاص أقيم بهذه المناسبة في مقر الدائرة بحضور مدراء الإدارات وأعضاء فريق عمل الجودة والمقاييس الذي عمل بالتنسيق مع الشركة السويسرية للحصول على هذا الإنجاز.

ويأتي حصول الدائرة على هذه اشهادة بع وفاء كافة إداراتها بمعايير هذه الشهادة رفيعة المستوى حيث كانت ستة من إداراتها , حصلت في

السابق على شهادة الأيزو . وبالرغم من حصول الدائرة على شهادة الأيزو منذ سنوات عدة , إلا أن هذا الإنجاز يتسم بتمكنها من تطوير نظمها , لمواكبة المتطلبات الأضافية الجديدة "أنظمة لأيزو المعدلة".

وأعرب سمو الشيخ أحمد بن سعيد ال مكتوم عقب حفل التكريم , عن تقديره لهذا الإنجاز مشيرا إلى أن ذلك يعد خطوة أضافية على طريق أستكمال إستراتيجيات الدائرة المتعلقة بتعزيز معايير الجودة لدى كافة أقسامها وخلق صناعة طيران متطورة جدا في هذا الجزء من العالم.

وأضاف سموه : "أن الحصول على الأيزو ليس هدفا بحد ذاته وأنما خلق البيئة المناسبة لأستمرار تفوق أدائنا والحفاظ على معايير هذه الشهادة الدولية , كخطوة على طريق الزيادة في كافة مواقع العمل".

وتقدم سموه بالشكر الجزيل إلى الإدارات التي حصلت على الأيزو . كما تقدم بالشكر إلى فريق (الجودة والمقاييس) في الدائرة الذي تم تشكيله للتنسيق وتهيئة السبل والأجراءات الكفيلة لجعل هذا الإنجاز حقيقة على أرض الواقع.

وفيما يتعلق بموضوع تطبيق معايير الجودة , فقد أعتمدت الدائرة على وضع خطط مرحلية , لحصول كافة إداراتها على الأيزو وأحدة بعد الأخرى نتيجة لضخامة هذه الإدارات وكبر المسؤوليات الملقاة على عاتقها , ضمن أطار شعار الدائرة وهدفها الإستراتيجي , بإن تصبح أهم جهة متخصصة بشؤون الطيران على مستوى العالم.

يذكر أن إدارة الإستراتيجية والتمييز الإداري أول إدارة على مستوى الدولة وأحدى أوائل الإدارات على مستوى الشرق الأوسط التي تحصل على هذا النوع من شهادات الأيزو , وهي تتيح لها تقديم خدمات متعددة في مجال أستشارات التخطيط الإستراتيجي ونظم الجودة والقيادة والتدريب

وتقييم أداء المؤسسات والإدارات والأفراد , على المستويين المحلي والأقليمي.

وتعتبر دائرة الطيران المدني إحدى الدوائر الرائدة على مستوى العالم العربي في مجال تشكيل وتأهيل وتسكين فرق العمل والأعتماد عليها في رفع كفاءة وفعالية الأداء في كل موقع من مواقع العمل في الدائرة وعلى أمتداد تعاونا وشراكاتها الإستراتيجية مع الدوائر الحكومية العاملة في مطار دبي الدولي.

كما لعبت فرق العمل دورا أيجابيا وهاما في تدعيم علاقات الدائرة بشركاتها ومورديها وكافة فئات المتعاملين معها وفي مقدمتهم المسافرين وشركات الطيران والشحن التي تستخدم مطار دبي الدولي . وفازت الدائرة بجائزة الفريق المتميز ضمن برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

وفرق العمل في الدائرة ليست محصورة على مجموعات ينتمي اعضاؤها لنفس الدائرة الحكومية , بل أنها تتخطاها لتشمل العمل الجماعي على مستوى الهيئات والإدارات الحكومية العاملة في مطار دبي الدولي التي تدخل في شراكات وتحالفات إستراتيجية لخدمة أغراضها ولزيادة الأعتماد على الموارد والأمكانات المتاحة لمجموعة الشركاء فيها من أجل الأرتقاء الدائم في الخدمات التي يوفرها المطار.

وحول فريق العمل الذي قام بالتنسيق مع شركة (SGS) السويسرية أكد السيد جمال الحاي , مدير إدارة الإستراتيجية والتمييز الإداري في الدائرة, بأن فريق "الجودة والمقاييس QUST" عمل بجد وأجتهاد طوال الفترة الماضية لتحقيق الهدف المنشود , وأشار الحاي راعي الفريق الى الدور الايجابي للفريق في ارساء معايير الجودة موضحا انه اصبح مرجعية لبقيةالإدارات والوحدات التنظيمية في دائرة الطيران المدني ومطار دبي الدولي.

وأكد السير محمد بوشنين , مدير الجودة والمقاييس بإدارة الإستراتيجية والتمييز الإداري في دائرة الطيران المدني , قائد فريق QU'ST أن هدف هذا الفريق هو تحسين مستويات الجودة على مستوى الدائرة ووحداتها التنظيمية, وقد استطاع تحقيق تقدم كبير في مجال عمله وقام بأستقبال فرق كثيرة من لدوائر الحكومية والمؤسسات الأخرى , بهدف الأطلاع على ممارساته في تصميم وأعتماد ونشر أنظمة الجودة في الوحدات التنظيمية والوظيفية المختلفة والتدفق عليها.

يذكر أن فريق QU'ST يضم 12 عضواً مؤهلين في مجالات قيادة الجودة والتدقيق على الأنظمة وحاز موخرا على أول شهادة أيزو في مجال فرق العمل المتخصصة في منطقة الشرق الأوسط.

قائمة المراجع

- المراجع العربية

1 - الصرف , رعد حسن , (2002) , صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين . (طـ 1) . دار الرضا للنشر والتوزيع , سوريا.

2 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (1999) , الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة : أوراق ووثائق ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الادارة , القاهرة.

3 - بول , حمويل , (1985) , الإدارة الإستراتيجية لبرامج التنمية , ترجمة محمود برهوم, منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

4 - خليل , نبيل مرسي , (1994) , التخطيط الإستراتيجي , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية.

5 - اللوزي , موسى , (2002) , التنمية الإدارية , (طـ 1) , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

6 - هنجر , داميز , توماس , هيلي , (1990) , الإدارة الإستراتيجية ترجمة محمود عبد الحميد وزهير الصباغ , معهد الإدارة العامة , الرياض.

7 - القطامين , أحمد , (1996) , التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية , (طـ 1) . دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

8 - الركابي , كاظم نزار , (2004) , الإدارة الإستراتيجية , العولمة والمنافسة , (طـ 1) . دار وائل للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

9 - السيد , أسماعيل محمد , (1990) , الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقة , المكتب العربي الحديث , الأسكندرية.

10 - ياسين , سعد , (2002) , الإدارة الإستراتيجية , (ط 1) . دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

11 - المغربي , عبد الحميد , (1999) , الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين) . (ط 1) مجموعة النبيل العربية , القاهرة - مصر.

12 - مرسي , نبيل و (1996) , الميزة التنافسية في مجال الأعمال . الدار الجامعية.

المراجع الإجنبية

1- Digman, Lester A. (1995). Strategic Mauagement : Concepts, Decisions, Cases . Richard D-IRWIN.Inc.

2- Daft, Richard. (1980). Organization theory and Design. Second edition, wes publishing company. Ius.

3 - Gilbert, D.R., Hartman, (1988). Logic for stralegy New York: harper and Row.

4- Porter, Michacl, (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries & Com petitors, New York: Free Piress.

5- http//WWW. ahram. arg.eg.

6- http : //WWW. alviyadh. com.

7- http : //WWW. mkc - consulting. com.

8- http : //WWW. ameinfo. com.

9- http : //WWW. Nucor. com.

10- http : //WWW. busincssweek. com.

11- asker, D.A. (2001). strategic Marketing Managemt (6th ed) New York : Jhon Wiley & sons.

12- higgins & Vincze, (1993). strategic Management. Text & Cases (Fortworth : harconct Brace Javanorich college publisher.

STRATIGICAL MANAGEMENT







دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

عمّان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس: 4655877 6 962+ موبايل: 5525494 79 962+

ص.ب. 712577 عمّان 11171

E-mail: dar_konoz@yahoo.com